

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRA BIÉGAS

A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL E O PROCESSO  
DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

CURITIBA  
2014

SANDRA BIÉGAS

A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL E O PROCESSO  
DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

Tese apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA  
2014

**TERMO DE APROVAÇÃO****Sandra Biégas****“A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL E O PROCESSO DE ESTRATÉGIA  
DE MARKETING”****TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO  
GRAU DE DOUTORA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA  
SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

**Prof.ª Dr.ª Eliane Cristine Francisco-Maffezzolli**  
(Examinadora/PUC-PR)



**Prof. Dr. Heitor Takashi Kato**  
(Examinador/PUC-PR)



**Prof.ª Dr.ª Ana Maria Machado Toaldo**  
(Examinadora/UFPR)



**Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto**  
(Orientador/UFPR)



**Prof. Dr. José Carlos Korelo**  
(Examinador/UFPR)

**17 de dezembro de 2014**

## DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

Dedico esta tese para duas pessoas especiais que participaram desse progresso acadêmico na minha vida: Pedro Steiner e Ana Maria Machado Toaldo.

Uma, com um longo caminho percorrido,  
a outra, com um longo caminho para percorrer.

Ambas pessoas geniais: exemplos de humildade, e de bom uso da inteligência que Deus lhes deu.

Agradeço a você leitor!

Com certeza, se você está neste momento debruçado sobre esta página, com certeza contribuiu ou contribui de alguma forma.

E eu sou sinceramente grata a você!

## EPÍGRAFE

“Sem a humildade vos adornais de virtudes que não tendes.”

“O orgulho é o terrível adversário da humildade.”

Evangelho Segundo o Espiritismo-Cap. VII-11

“Não vos orgulheis do que sabeis, porque esse saber tem limites bem estreitos no mundo em que habitais.”

“Se Deus, em seus desígnios, vos fez nascer num meio onde pudestes desenvolver a vossa inteligência, é porque quer que dela useis para o bem de todos.”

Evangelho Segundo o Espiritismo-Cap. VII-13

“A prova de que nada sabemos do infinito saber, que é o nosso destino conquistar, está em que a Ciência caminha sempre, sem que possa dizer: toquei o marco terminal.”

Adolfo Bezerra de Menezes

## RESUMO

O objetivo deste estudo é caracterizar a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional. Fazem parte dos objetivos específicos identificar as variáveis determinantes da capacidade de inovação enfatizadas no processo de estratégia de marketing e a sua relação com os resultados organizacionais; analisar as relações dos componentes do processo de estratégia (abrangência da estratégia, comprometimento de recursos, ênfase em ativos e capacidades de marketing, decisão de inovar em marketing, fontes de inovações em marketing) com os resultados organizacionais (capacidade de inovação em marketing e desempenho organizacional); analisar a relação da capacidade de inovação em marketing com o desempenho organizacional (desempenho de mercado e financeiro) e analisar o papel moderador da inovatividade organizacional sobre os resultados organizacionais. Foi realizada uma pesquisa em única fase quantitativa com método *survey*, sendo a coleta de dados realizada pessoalmente ou pela internet com uma amostra não probabilística com 174 gerentes de empresas do setor da indústria de Confecção de artigos e acessórios de vestuário instalada no Paraná, abrangendo as cidades de Apucarana, Cianorte, Londrina e Maringá. Foram utilizados os métodos de análise de correlação simples, análise de regressão múltipla e Teste-t para testar as hipóteses do modelo. Como resultado foi confirmada a relação positiva entre o comprometimento de recursos com o desempenho de mercado e com o desempenho financeiro; a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativos a agregar valor com a capacidade de inovação em marketing; a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativos a desenvolvimento de produtos e serviços com o desempenho de mercado; a decisão de inovar em marketing, visando melhorias com a capacidade de inovação em marketing; a decisão de inovar em marketing, visando mudança com todos os resultados organizacionais; as fontes de inovações de marketing com a capacidade de inovação em marketing e com o desempenho financeiro; a capacidade de inovação em marketing com o desempenho de mercado e o desempenho financeiro; e a alta inovatividade organizacional com maiores resultados organizacionais. A contribuição teórica do trabalho mostra que o processo de estratégia de marketing é um determinante da capacidade de inovação em marketing e ambos estão relacionados com o desempenho organizacional; e em ambiente com alta inovatividade organizacional, há incremento nos resultados do processo de estratégia de marketing. A contribuição gerencial é o entendimento da combinação de fatores no processo de estratégia de marketing que resultam na efetiva implementação de novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preço, novo design de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing, ou seja, na capacidade de inovação em marketing, com consequentes incrementos no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Inovatividade organizacional. Processo de estratégia de marketing. Capacidade de inovação em marketing. Desempenho organizacional.

## ABSTRACT

The objective of this study is to characterize the relationship of the components of the marketing strategy process with the innovative capacity in marketing and organizational performance. They are part of the specific objectives to identify the determinants of the variables emphasized innovation capacity in the process of marketing strategy and its relationship with the organizational results; analyze the relationships between components of the strategy process (comprehensiveness, commitment resources, emphasis in marketing assets and capabilities, decision innovation in marketing, innovation sources in marketing) with the organizational results (innovation capacity in marketing and organizational performance); analyze the relationship of innovation capacity in marketing with organizational performance (market and financial performance) and analyze the moderating role of organizational innovativeness on organizational results. A survey in only quantitative phase with survey method was performed, data collection being held in person or over the Internet with a non-probabilistic sample of 174 companies in the sector managers of the Apparel Industry installed in Paraná, covering the cities of Apucarana, Cianorte, Londrina and Maringa. The methods of simple correlation analysis were used multiple regression analysis and t-test to test the hypotheses of the model. As a result confirmed the positive relationship: the commitment of resources to the market performance and financial performance; the emphasis on marketing assets and capabilities for adding value to innovation capacity in marketing; the focus on assets and marketing capabilities for the development of products and services to the market performance; the decision of innovation in marketing, for improvements to the innovation capacity in marketing; the decision of innovation in marketing, aiming to change all organizational outcomes; the marketing innovation sources innovation capacity in marketing and financial performance; the innovation capacity in marketing with market performance and financial performance; the high organizational innovativeness with greater organizational outcomes. The theoretical contribution of work shows that the marketing strategy process is a determinant of innovation capacity in marketing and both are related to the organizational performance; and in an environment with high organizational innovativeness, there is an increase in the income of marketing strategy process. The managerial contribution is the understanding of the combination of factors in the marketing strategy process that result in the effective implementation of new techniques for promoting products, new distribution channels, new price techniques, new product design, new general management activities marketing, that is, the capacity for innovation in marketing, with consequent increases in organizational performance.

**Key-words:** Organizational innovativeness Marketing strategy process. Innovation Capacity in Marketing. Organizational performance

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENOS NEGÓCIOS .....	31
FIGURA 2 - PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	32
FIGURA 3 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESA INDUSTRIAIS .....	33
FIGURA 4 - ANTECEDENTES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	34
FIGURA 5 - IMPACTO DA ESTRUTURA E COMPORTAMENTO DE MARKETING NO DESEMPENHO.....	36
FIGURA 6 - ANTECEDENTES E RESULTADOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	38
FIGURA 7 - EFEITO INTEGRADO DA CULTURA DE ORIENTAÇÃO DE MERCADO E DA ESTRATÉGIA DE MARKETING SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	39
FIGURA 8 - ANTECEDENTES E RESULTADOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	39
FIGURA 9 - A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E OS RESULTADOS .....	40
FIGURA 10 - MODELO INDUTIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	41
FIGURA 11 - VARIÁVEIS REFERENTES À INOVAÇÃO NOS ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	43
FIGURA 12 - MODELO INTERATIVO DE INOVAÇÃO.....	49
FIGURA 13 - MODELO TEÓRICO.....	83



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DECISÕES NOS NÍVEIS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO ....	30
QUADRO 2 - ARQUÉTIPOS ORGANIZACIONAIS.....	35
QUADRO 3 - SÍNTESE DOS ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	42
QUADRO 4 - VARIÁVEIS REFERENTES A INOVAÇÃO NOS ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	44
QUADRO 5 - ATIVIDADES ESPECÍFICAS PARA CADA TIPO DE INOVAÇÃO....	50
QUADRO 6 - ESTÁGIOS DA INOVAÇÃO .....	51
QUADRO 7 - PROCESSO DE INOVAÇÃO MULTI-ESTÁGIOS .....	51
QUADRO 8 - CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR.....	54
QUADRO 9 - CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR.....	54
QUADRO 10 - CONSTRUTO ATIVIDADES DE INOVAÇÃO EM MARKETING .....	55
QUADRO 11- CONSTRUTO ATIVIDADES DE INOVAÇÃO EM MARKETING .....	56
QUADRO 12 - FONTES DE INOVAÇÃO .....	59
QUADRO 13 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO .....	60
QUADRO 14 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO .....	60
QUADRO 15 - CONSTRUTO PARA FONTES DE INOVAÇÃO.....	61
QUADRO 16 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO .....	61
QUADRO 17 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO .....	61
QUADRO 18 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO .....	62
QUADRO 19 - INTERFACES DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E FONTES DE INOVAÇÃO.....	62
QUADRO 20 - DEFINIÇÕES E OPERACIONALIZAÇÕES DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	65
QUADRO 21 - CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	66
QUADRO 22 - VARIÁVEL DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	66
QUADRO 23 - CONSTRUTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	66
QUADRO 24 - CONSTRUTO PARA INOVAÇÃO EM MARKETING.....	67
QUADRO 25 - CONSTRUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA.....	71
QUADRO 26 - CONSTRUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA.....	71
QUADRO 27 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL .....	72

QUADRO 28 - CONSTRUTO INOVAÇÃO EM MARKETING .....	72
QUADRO 29 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE PERSPECTIVA MISTA .....	73
QUADRO 30 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL.....	73
QUADRO 31 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL.....	74
QUADRO 32 - O DESEMPENHO NOS ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	77
QUADRO 33 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	77
QUADRO 34 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO .....	78
QUADRO 35 - CONSTRUTO DO DESEMPENHO DE MERCADO .....	78
QUADRO 36 – CONSTRUTO DO DESEMEPENHO DE MERCADO.....	78
QUADRO 37 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	79
QUADRO 38 - O DESEMPENHO NOS ESTUDO SOBRE O INOVAÇÃO.....	79
QUADRO 39 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	80
QUADRO 40 - CONSTRUTOS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	80
QUADRO 41 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	81
QUADRO 42 - CONSTRUTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	81
QUADRO 43 - CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA .....	94
QUADRO 44 - CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA .....	94
QUADRO 45 - CONSTRUTO ÊNFASE EM ATIVOS E CAPACIDADES DE MARKETING .....	95
QUADRO 46 - CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR.....	96
QUADRO 47 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO EM MARKETING.....	97
QUADRO 48 - CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING .....	98
QUADRO 49 - CONSTRUTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	99
QUADRO 50 - CONSTRUTO DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL .....	99

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MERCADO ONDE A EMPRESA OFERTA SEUS PRODUTOS.....	105
TABELA 2 - CLIENTES DA EMPRESA .....	106
TABELA 3 - PRODUÇÃO.....	106
TABELA 4 - SORTIMENTO DE VENDA .....	107
TABELA 5 - PORTE DA EMPRESA.....	107
TABELA 6 - CARGO OCUPADO E GÊNERO .....	108
TABELA 7 - TEMPO DE VINCULO DO RESPONDENTE COM A EMPRESA .....	108
TABELA 8 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA.....	110
TABELA 9 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO COMPROMETIMENTO DE RECURSOS .....	110
TABELA 10 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO ÊNFASE EM ATIVOS E CAPACIDADES DE MARKETING.....	111
TABELA 11 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR - MELHORAR .....	112
TABELA 12 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR - MUDAR .....	112
TABELA 13 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÕES EM MARKETING.....	113
TABELA 14 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL .....	114
TABELA 15 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING .....	115
TABELA 16 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DESEMPENHO FINANCEIRO .....	116
TABELA 17 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE MERCADO .....	116
TABELA 18 – AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA.....	118
TABELA 19 – AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO DE RECURSOS.....	118

TABELA 20 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO ÊNFASE EM ATIVOS E CAPACIDADES DE MARKETING.....	119
TABELA 21 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR EM MARKETING .....	121
TABELA 22 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÕES EM MARKETING.....	122
TABELA 23 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	123
TABELA 24 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING.....	124
TABELA 25 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	125
TABELA 26 – AFE COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS TEÓRICOS PROPOSTOS E OS RESULTADOS ENCONTRADOS .....	126
TABELA 27 – VARIÁVEIS LATENTES QUE COMPÕEM OS MODELO .....	127
TABELA 28 – FAIXA DE INOVATIVIDADE.....	128
TABELA 29 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	129
TABELA 30 – MODELOS DE REGRESSÕES REFERENTES A 1ª HIPÓTESE DE PESQUISA .....	130
TABELA 31 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS.....	132
TABELA 32 – ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA .....	135
TABELA 33 – ANÁLISE DE SUBGRUPOS PARA VERIFICAR O EFEITO DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING .....	136
TABELA 34 - ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA.....	137
TABELA 35 - ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA.....	138
TABELA 36 – ANÁLISE DE SUBGRUPOS PARA VERIFICAR O EFEITO DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E O DESEMPENHO FINANCEIRO .....	139
TABELA 37 – MÉDIA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS POR FAIXA DE INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL.....	141



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2	O PROBLEMA DA PESQUISA.....	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
1.3.1	Objetivo geral.....	18
1.3.2	Objetivos específicos .....	18
1.4	JUSTIFICATIVA .....	19
1.4.1	Justificativa teórica.....	19
1.4.2	Justificativa prática.....	24
1.5	ESTRUTURA DA TESE .....	27
<b>2</b>	<b>BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	<b>28</b>
2.1	PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING .....	28
2.1.1	Estudos sobre o processo de estratégia de marketing .....	30
2.1.2	Lacunas de inovação nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing.....	43
2.2	PROCESSO DE INOVAÇÃO NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO .....	46
2.2.1	Abrangência da inovação no âmbito da organização.....	47
2.2.2	O processo de inovação no âmbito da organização .....	48
2.2.3	Decisão de inovar .....	52
2.2.4	Fontes de inovação.....	56
2.2.5	Capacidade de inovação.....	63
2.2.6	Inovatividade organizacional.....	68
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	74
2.3.1	Definição de desempenho organizacional .....	74
2.3.2	Dimensões e formas de mensuração do desempenho organizacional .....	76
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>82</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	82
3.1.1	Modelo teórico proposto e hipóteses da pesquisa .....	82
3.1.2	Definições constitutivas e operacionais das variáveis.....	93

3.1.3	Processo de estratégia de marketing.....	93
3.1.4	Resultados organizacionais .....	97
3.1.5	Inovatividade organizacional.....	99
3.2	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	100
3.2.1	Delineamento da pesquisa.....	100
3.2.2	População e amostragem .....	101
3.2.3	Coleta de dados e tratamento dos dados .....	102
3.2.4	Tratamento dos dados .....	103
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>104</b>
4.1	A INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DE ARTIGO DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS.....	104
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	105
4.2.1	Identificação das empresas .....	105
4.2.1	Identificação dos respondentes .....	107
4.3	TRATAMENTOS DOS DADOS (DO MODELO PROPOSTO).....	108
4.3.1	Descrição das variáveis .....	109
4.3.2	Análise fatorial exploratória.....	117
4.3.3	Análise de correlação e regressão múltipla .....	127
4.3.4	Análise de regressão moderada .....	133
4.3.5	Teste-t.....	140
4.3.6	Discussão dos resultados .....	142
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>147</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	147
5.1.1	Conclusões dos objetivos propostos.....	148
5.1.2	Contribuições teóricas.....	151
5.1.3	Contribuições gerenciais.....	154
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....	156
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>158</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>169</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção tem por finalidade apresentar o tema como um todo, de forma sucinta e clara. Abrange a delimitação do assunto tratado (apresentação do tema), incluindo informações sobre a natureza e a importância do problema de pesquisa (o problema, objetivos e justificativa da pesquisa). Finalmente, a estrutura do trabalho é apresentada.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Estratégia de marketing é o processo pelo qual a organização se alinha com o mercado que decidiu servir (FIFIELD, 2007, p.16). Permite reconhecer e obter uma vantagem econômica que perdura o que só é possível através da dialética contínua entre análise e ação, que correspondem respectivamente ao processo de formulação e de implementação da estratégia (WENSLEY, 2008, p.55). Por outro lado, inovações são novas soluções por meio das quais a organização oferece valor para o consumidor (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p.6). Elas permitem a sobrevivência organizacional através de mudanças e de adaptações (TROTT, 2011, p.4) nas atividades no âmbito da organização que resultam na implementação de inovações no produto, processo, marketing e ou na organização (OECD, 2005, p.12), ou seja, resultam na capacidade de inovação (CAVUSGIL; CALANTONE, 2003; HURLEY; HULT, 1998).

Observa-se que tanto o processo de estratégia de marketing quanto a capacidade de inovação em marketing são considerados determinantes do sucesso organizacional, sendo ambos relacionados ao desempenho organizacional (SLATER *et al.*, 2010). Enquanto pesquisadores de marketing procuram identificar quais os elementos fundamentais para a formulação e efetiva implementação da estratégia que resultam em alto desempenho organizacional (MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999), pesquisadores da inovação procuram identificar quais os determinantes da capacidade de inovação que resultam nesse mesmo desempenho (CAVUSGIL; CALANTONE, 2003; HURLEY; HULT, 1998).



Na literatura sobre o processo de estratégia de marketing, que considera o processo de formulação e implementação de forma integrada, embora haja uma preocupação com a inovação (MENON *et al.*, 1999; OLSON *et al.*, 2005a, 2005b; SLATER; *et al.*, 2010; TOALDO; *et al.*, 2013; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN, 2009, 2010), nos estudos empíricos ela figura somente como antecedente do processo, representando uma característica cultural da organização denominada inovatividade organizacional (MENON *et al.*, 1999; OLSON *et al.*, 2005a, 2005b; TOALDO *et al.*, 2013). Apesar de, por definição, o processo de estratégia de marketing resulte em mudanças nas práticas pré-existentes de marketing (MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; SHASHITTAL; JASSAWALLA, 2001), não há modelos que façam associação deste processo com a própria capacidade de inovação em marketing; e também não são consideradas outras variáveis determinantes da capacidade de inovação neste processo.

Na literatura sobre o processo de inovação no âmbito da organização não há um consenso sobre os determinantes da capacidade de inovação (GUAN; MA, 2003; GUAN *et al.*, 2006; HENNY; ALBALADEJO, 2002; FAN, 2006; MARTÍNEZ-ROMÁN *et al.*, 2011), mesmo porque ela depende do tipo de inovação a que se refere. Estudos empíricos apontam a decisão de inovar e as fontes de inovação como determinantes da capacidade de inovação em marketing (HASHI; STOJCIC, 2013). A estratégia é mencionada como um determinante da capacidade de inovação de uma forma geral, mas não há modelos que incorporam esta definição ao processo de estratégia de marketing.

Embora ambas as abordagens têm apresentado interessantes *insights*, pequena atenção tem sido dada diretamente à integração entre a capacidade de inovação e o processo de estratégia de marketing. Quais componentes do processo de estratégia de marketing devem ser considerados para explicar a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional? A inserção da decisão de inovar e das fontes de inovações no processo de estratégia de marketing podem contribuir para um maior desempenho organizacional? Qual a relação entre a capacidade de inovação em marketing e os demais resultados organizacionais? A inovatividade organizacional está somente restrita aos estágios iniciais do processo de estratégia de marketing? Questões como esta só podem ser respondidas através de um esforço de direcionamento teórico para apresentar conjuntamente as duas abordagens. Este estudo visa avaliar os componentes do processo de estratégia de

marketing e a capacidade de inovação em marketing, com o intuito de contribuir com as pesquisas sobre o tema.

## 1.2 O PROBLEMA DA PESQUISA

O problema fundamental desta pesquisa é: Qual a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional em organizações brasileiras?

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com a finalidade de estabelecer a direção da pesquisa, é apresentado o objetivo geral, que define de modo geral o que se pretende alcançar com a realização desta pesquisa, e em seguida são definidos os objetivos específicos que definem as etapas necessárias para alcançar o objetivo geral.

### 1.3.1 Objetivo geral

Caracterizar a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional em organizações brasileiras.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as variáveis determinantes da capacidade de inovação enfatizadas no Processo de Estratégia de Marketing e a sua relação com os Resultados Organizacionais.

- b) Analisar as relações dos componentes do processo de estratégia de marketing (Abrangência da Estratégia, Comprometimento de Recursos, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing, Decisão de Inovar em Marketing, Fontes de Inovações em Marketing) com os Resultados Organizacionais (Capacidade de Inovação em Marketing e Desempenho Organizacional).
- c) Analisar a relação da Capacidade de Inovação em Marketing com o Desempenho Organizacional (Desempenho de Mercado e Financeiro).
- d) Analisar o papel moderador da Inovatividade Organizacional sobre os resultados organizacionais.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Com a finalidade de indicar as razões para a escolha do tema, é apresentada a justificativa teórica que abrange os resultados já obtidos ou não, e a contribuição teórica proporcionadas pela pesquisa; em seguida é apresentada a justificativa prática, que abrange o público-alvo beneficiado, e os benefícios que os resultados da pesquisa proporciona para este público alvo.

### 1.4.1 Justificativa teórica

Varadarajan e Jayachandran (1999) apontam a necessidade de estudos empíricos que avaliem a relação entre o processo de estratégia de marketing e a capacidade de inovação em marketing (como a implementação de novos produtos, novas estruturas de canais de distribuição, novos processos de marketing) com o desempenho organizacional.

O processo de estratégia de marketing ainda é um tema pouco estudado na literatura nacional (TOALDO; LUCE, 2006, p. 26; TOALDO *et al.*, 2013, p. 315) e

internacional (TOALDO; LUCE, 2006, p. 26; VARADARAJAN; JAYCHANDRAN, 1999, p. 123; VARADARAJAN, 2010), seja em estudos que destacam isoladamente o processo de formulação (ASHILL *et al.*, 2003, p. 43), o processo de implementação (NOBLE; MOKWA, 1999, p. 57), ou ainda estudos que integram o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999, p. 18). Especificamente no Brasil, Toaldo *et al.* (2013, p. 311) identificaram somente 14 publicações sobre o processo de estratégia de marketing no período de 2001 a 2010, abrangendo revistas e eventos de administração com Qualis CAPES 2011 entre A1 e B2.

Um olhar mais minucioso para os estudos empíricos sobre o processo de estratégia de marketing a procura de alguma relação com a capacidade de inovação em marketing torna os estudos ainda mais escassos. Há sete estudos que avaliam uma variável confirmada como determinante da capacidade de inovação por Hurley e Hult (1998), a inovatividade organizacional. A inovatividade organizacional abrange características organizacionais que propiciam a inovação, como a receptividade para novas ideias e inovação (HURLEY; HULT, 1998, p.47) ou a própria adoção das inovações pela empresa (CALANTONE *et al.*, 2002, p.517). Porém, há uma denominação diferente para a variável (cultura organizacional inovadora) em alguns desses estudos, e em nenhum deles é considerada a relação com a capacidade de inovação em marketing.

Entre os estudos internacionais, há quatro estudos empíricos. Menon *et al.* (1999) confirmam a cultura organizacional inovadora como uma antecedente de todos os componentes do processo de estratégia de marketing, dos quais apenas três (Abrangência da Estratégia, Comprometimento de Recursos e Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing) estão relacionados com os Resultados Organizacionais. Toaldo e Didonet *et al.* (2013) confirmam a relação direta da inovatividade organizacional com o processo de estratégia de marketing e a influência indireta com o desempenho organizacional. Olson *et al.* (2005a, 2005b) confirmam a relação entre a orientação estratégica inovativa centrada no consumidor com o alto desempenho organizacional.

Entre os estudos nacionais, Toaldo *et al.* (2013) destacam apenas dois estudos empíricos. Toaldo e Luce (2004, 2006) confirmam a relação da cultura organizacional inovadora com três componentes do processo de estratégia de

marketing (comprometimento, comunicação e integração) que estão relacionados com o desempenho organizacional.

Mediante o exposto, há estudos que avaliam a relação do processo de estratégia de marketing com os resultados organizacionais, mas não consideram a capacidade de inovação em marketing como um resultado. Embora Menon *et al.* (1999, p.35) afirmam que o processo de estratégia de marketing resulta na implementação de mudanças nas atividades de marketing, não consideram a capacidade de inovação como um resultado do modelo proposto.

Os demais estudos incorporam a inovatividade organizacional por considerarem que o processo como um todo envolve mudanças e que um ambiente aberto a mudanças contribui para a efetividade do processo e consequentemente para os Resultados Organizacionais. Apesar de Hurley e Hult (1998) afirmarem que a inovatividade organizacional ao interagir com outras variáveis incrementa os resultados organizacionais, eles não investigaram as interações possíveis.

Desta forma desperta um interesse no papel moderador da inovatividade organizacional, por meio da identificação das interação com elementos do processo de estratégia de marketing que possam contribuir para os resultados organizacionais, levando ao entendimento de que a inovatividade organizacional não se restringe somente como um antecedente do processo. Assim a inovatividade organizacional pode habilitar a organização a alcançar altos níveis de desempenho (CAVUSGIL; CALANTONE, 2003, p. 14; HURLEY; HULT, 1998, p. 45; O'CASS; NGO, 2011b, p. 1324) ao interagir com os elementos do processo de estratégia de marketing, e não somente atuando como um pré-requisito conforme assevera Menon *et al.* (1999, p. 31), Toaldo e Luce (2004, p. 14, 2006, p. 32) e Toaldo *et al.* (2013, p. 265).

Varadarajan (2010, p. 124), ao apresentar o processo de estratégia de marketing como um dos campos de estudo do marketing estratégico, destaca questões fundamentais deste campo de estudo, entre elas: a) decisão de inovar em marketing; b) Interfaces da estratégia de marketing.

A decisão de inovar em marketing abrange decisões com ênfase relativa em inovação radical ou incremental nas atividade de marketing (VARADARAJAN, 2010, p. 132) que contemplam a marca, os atributos do produto, preço, distribuição, promoção de vendas - interface da estratégia de marketing com o consumidor com potencial para gerar desempenho organizacional; e também mercado e segmento,

posicionamento e diferenciação de produtos - precursora da interface com o consumidor (VARADARAJAN, 2010, p. 128). Nos estudos sobre o processo de inovação (que análogo ao processo de estratégia de marketing apresenta estágios de desenvolvimento e implementação que estão relacionados com resultados organizacionais), a decisão de inovar é um componente do processo que está relacionado com o desempenho organizacional (HASHI; STOJIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMADKVA, 2012).

As interfaces da estratégia de marketing são interações com trocas de informações com os demais níveis estratégicos: desenvolvimento de produto, produção, consumidor, alianças estratégicas de marketing, concorrentes, fornecedores, membros do canal (VARADARAJAN, 2010, p. 124). Nos estudos sobre o processo de inovação, um dos componentes do processo que está relacionado com o desempenho organizacional é denominado “fontes de inovações”, que são as procedências de informações sobre as atividades de inovações (HASHI; STOKCIC, 2013). Desta forma, há componentes do processo de inovação que podem ser integrados ao processo de estratégia de marketing para conduzir a um melhor desempenho organizacional.

Mediante as lacunas encontradas na literatura sobre o processo de estratégia de marketing, este trabalho pretende contribuir academicamente por meio de um estudo empírico, analisando a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing. Com base na literatura sobre o processo de inovação, que tem por definição mudanças planejadas nas atividades de marketing, produto, processo e organizacional visando o desempenho organizacional (OECD, 2005, p.34), foram identificadas duas variáveis determinantes da capacidade de inovação em marketing que podem ser enfatizadas no processo de estratégia de marketing e estão relacionadas com os resultados organizacionais.

Desta forma argumenta-se nesta tese que o processo de estratégia de marketing tem como componentes: a Abrangência da Estratégia, o Comprometimento de Recursos, a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing (MENON *et al.*, 1999), a Decisão de Inovar em Marketing e as Fontes de Inovações em Marketing (HASHI; STOJIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMADKVA, 2012). Os Resultados Organizacionais provenientes da efetividade do processo de estratégia de marketing são representados pela Capacidade de Inovação em Marketing (GUNDAY *et al.*, 2011). e pelo Desempenho Organizacional (HOGAN; COOTE,

2014), que estão relacionados. A relação entre o processo de estratégia de marketing e os resultados organizacionais é moderada pela Inovatividade Organizacional (CALANTONE *et al.*, 2002).

Mediante os resultados existentes sobre o processo de estratégia de marketing, a maior contribuição que o presente estudo proporciona é a comprovação empírica da relação positiva entre o processo de estratégia de marketing e a capacidade de inovação em marketing, com o conhecimento de quais componentes do processo que efetivamente contribuem para a capacidade de inovação em marketing. Esta comprovação esclarece as afirmações de que o processo de estratégia de marketing tem como objetivo mudanças nas atividades de marketing (MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001), ou seja, a implementação de novas técnicas de promoção, novos canais de distribuição, novas técnicas de preço, novo *design* de produto e novas atividades gerais de gestão de marketing (GUNDAY *et al.*, 2011). Esclarece ainda que o processo é importante para que elas ocorram efetivamente.

A segunda contribuição é a comprovação da importância da capacidade de inovação em marketing, resultante de um processo de estratégia de marketing, para os demais resultados organizacionais (desempenho de mercado e desempenho financeiro). Ou seja, é a comprovação empírica das afirmações “inovação é chave para o sucesso organizacional” (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p. 2), “inovação bem sucedida” (DRUCKER, 1985, p. 6; SCHUMPETER, 1964, p. 76); “adotar inovações com sucesso” (HURLEY; HULT, 1998, p. 44); “sucesso da inovação” (O’SULLIVAN; DOOLEY, 2008, p. 10; VARADARAJAN, 2009, p. 28), esclarecendo que o “sucesso” da inovação para a organização é atribuído à atração e retenção de consumidores e ao alcance de resultados econômicos, respectivamente compreendidos como desempenho de mercado e desempenho financeiro (HOGAN; COOTE, 2014, p. 1615).

Por fim, a comprovação de que o desenvolvimento e a implementação da estratégia de marketing em um ambiente com alta inovatividade organizacional acarreta em maior desempenho organizacional, diferentemente do que foi apontado nos resultados de estudos prévios, em que a inovatividade está relacionada diretamente ao processo de estratégia de marketing e indiretamente ao desempenho organizacional (MENON *et al.*, 1999; TOALDO *et al.*, 2013); ou nos quais a inovatividade está diretamente relacionada com os Resultados Organizacionais, tais

como Capacidade de Inovação (HURLEY; HULT, 1998; TAMAYO-TORRES *et al.*, 2010) ou Desempenho Organizacional (CALANTONE *et al.*, 2002; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; OLSON *et al.*, 2005a; 2005b; RHEE *et al.*, 2010; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008; TSAI; YANG, 2013). A comprovação do papel moderador da Inovatividade Organizacional explica a habilidade de algumas organizações em obter melhores Resultados Organizacionais no Processo de Estratégia de Marketing.

Adicionalmente, a inserção da Decisão de Inovar e das Fontes de Inovação (componentes determinantes da capacidade de inovação validados nos estudos sobre o processo de inovação no âmbito da organização, como inovação organizacional, inovação em marketing, inovação em produto e inovação em processo de Hashi; Stojcic, 2013 e Zemplerová; Hromádková, 2012) permite a revalidação dos construtos de forma a tratar especificamente a Decisão de Inovar e as Fontes de Inovações no âmbito do processo de estratégia de marketing, que tem como resultado específico a Capacidade de Inovação em Marketing e contribui para o entendimento das questões fundamentais no campo de estudo do marketing estratégico destacadas por Varadarajan (2010): a decisão de inovar de forma mais radical ou incremental as atividades de marketing e a importância das interfaces da estratégia de marketing no processo de estratégia e seus resultados.

De forma abrangente, este estudo contribui com a teoria na medida em que insere e revalida construtos referente à inovação no processo de estratégia de marketing, nos resultados e moderando estes, e avalia a relação entre eles, permitindo avanços em estudos empíricos, direcionando para possibilidade de investigar outros componentes que podem ser inseridos no processo de estratégia de marketing ou desenvolver estudos aprofundando a análise destes componentes a partir dos resultados deste estudo.

#### 1.4.2 Justificativa prática

A importância do processo de estratégia de marketing para a organização está na sua função estratégica e na sua contribuição com a vantagem competitiva. A função estratégica do marketing está no papel que desenvolve como elo entre a



organização e o mercado (TOALDO; LUCE, 2006, p. 26) e elo entre o nível do negócio e o nível corporativo da organização, pois além de ser responsável pelo conteúdo e processo de estratégia no nível do produto no mercado também embasa o processo de formulação da estratégia e determinação dos conteúdos estratégicos nos demais níveis organizacionais (VARADARAJAN; JAYCHANDRAN, 1999, p. 121). A vantagem competitiva é resultado da idiosincrasia (FIFIELD, 2007, p. 15) e evolução (FERREL; HARTLINE, 2011, p. 327) do processo de formulação e implementação da estratégia de marketing característicos a cada organização, resultando em uma configuração estratégica distinta, o que torna o processo difícil de ser copiado (TOALDO *et al.*, 2013a, p. 306).

Para a organização, a importância da capacidade de inovação, ou seja, da efetiva implementação de inovação, está na sua contribuição para a entrega de valor para consumidor e na vantagem competitiva. O sucesso da inovação está relacionado com a agregação de valor para o consumidor, sendo que quanto mais uma inovação atende as necessidades dos consumidores, mais propensos eles estão em adotá-la (O'SULLIVAN; DOOLEY, 2008, p. 10), o que implica na atração e retenção de consumidores e também no alcance dos resultados econômicos, ou seja, no desempenho organizacional (HOGAN; COOTE, 2014, p. 1615).

Mediante o atual ambiente que é intensamente competitivo, a busca e exploração eficaz de oportunidades de inovação é imperativa (VARADARAJAN, 2009b, p. 28). Inovações são importantes porque permitem entregar valor para o consumidor por meio de um diferencial em relação aos competidores, mas exigem investimentos que envolvem riscos, por exemplo, do consumidor não perceber o valor da inovação ou que o concorrente consiga melhorá-la (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, p. 128). Quando bem-sucedida, a inovação contribui para a vantagem competitiva, e pode até mesmo mudar a natureza da vantagem competitiva do mercado (SCHUMPETER, 1964, p. 76). Por outro lado, a empresa que negligencia novas e melhores maneiras de fazer as coisas perdem clientes para outra que tenha encontrado uma maneira melhor de fazê-las (KOTLER *et al.*, 1999, p. 61).

Entretanto, a capacidade de inovação da organização não pode ser atribuída meramente à sorte, ela exige trabalho e investimentos significativos para o seu desenvolvimento e implementação (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Ela é, na verdade, o resultado de um processo de inovação que abrange mudanças

planejadas nas atividades da organização, visando melhorar o desempenho organizacional e ganhar vantagem competitiva (OECD, 2005). Quanto maior a combinação de fatores no processo de inovação, mais complexo se torna. Essa complexidade depende de uma combinação de fatores tais como: ideias existentes, capacidades, habilidades e recursos. Quanto maior a possibilidade de combinação destes fatores, mais complexa será o processo de inovação (FAGERBERG, 2004, p. 10). Nesta tese supõe-se que, quando a capacidade de inovação é resultante do processo de estratégia de marketing, torna-se parte de um processo mais complexo, sendo difícil de ser copiado.

Na abordagem isolada, fora do contexto do processo de estratégia de marketing, a capacidade de inovação visa melhorar o valor da empresa (BOLY *et al.*, 2003, p. 795). Na abordagem no contexto da estratégia de marketing, a capacidade de inovação visa aumentar a percepção de valor pelo consumidor (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p. 6), sendo um caminho para alcançar o desempenho de mercado e desempenho financeiro (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p. 2) e, conseqüentemente, o valor da empresa.

Adicionalmente, faz-se necessário o entendimento das características organizacionais que possam favorecer a efetiva implementação da estratégia de marketing e contribuir para o incremento dos resultados organizacionais (capacidade de inovação em marketing, o desempenho de mercado e o desempenho financeiro). Uma importante característica organizacional é a inovatividade organizacional que abrange a abertura para novas ideias e soluções (FAGERBERG, 2004, p. 10; ZALTMAN *et al.*, 1973, p. 64) e o estilo de comportamento proativo para mudanças (OLSON *et al.*; 2005a, p. 51). Desta forma, considerando que os resultados do processo de estratégia de marketing podem ser incrementados pela inovatividade organizacional, é relevante identificar as interações entre a inovatividade organizacional e cada um dos elementos do processo de estratégia de marketing que efetivamente contribuem para o incremento dos resultados organizacionais.

Este estudo propõe que a capacidade de inovação é um resultado do processo de estratégia de marketing e que ambos estão associados com o desempenho organizacional. Os resultados deste estudo contribuem na prática ao mostrarem que o sucesso da inovação não pode ser atribuído meramente à sorte. Eles apontam também que a combinação de fatores no processo de estratégia de marketing resultam na efetiva implementação de novas técnicas de promoção de

produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo design de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing, ou seja, na capacidade de inovação de marketing (HOGAN; COTE, 2014, P.1615); e que ambos contribuem para o desempenho organizacional. Adicionalmente, considera-se que a inovatividade organizacional é uma característica que combinada com os elementos do processo de estratégia de marketing, interagem de forma a incrementar os resultados organizacionais. Desta forma, o conhecimento destes fatores contribui com os gestores de forma que eles possam optar em dar ênfase também nestes fatores e obter melhores resultados organizacionais.

## 1.5 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está estruturada em cinco partes: 1) Introdução, destinada a delimitar o assunto tratado, incluindo informações sobre a natureza (apresentação do tema) e a importância do problema de pesquisa proposto (problema de pesquisa, objetivos, justificativas da pesquisa); 2) Base Teórica-Empírica, com a finalidade de contextualizar o processo de estratégia de marketing, o processo de inovação e o desempenho organizacional; 3) Metodologia, com a especificação do problema da pesquisa mediante a apresentação do modelo teórico proposto e hipóteses da pesquisa, definição constitutiva e operacional das variáveis, delimitação e design da pesquisa; (4) Análise de Dados e Apresentação dos Resultados, com a caracterização da amostra e os tratamentos dos dados do modelo proposto; (5) Conclusões, Restrições e Sugestões, com a apresentação das conclusões do estudo, as limitações encontradas no desenvolvimento deste e algumas sugestões de continuidade e aprofundamento das questões tratadas em estudos futuros.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica está organizada de forma a contextualizar o processo de estratégia de marketing, o processo de inovação e o desempenho organizacional. Inicialmente, são apresentadas as definições, modelos, relações encontradas nos estudos empíricos sobre o processo de estratégia de marketing, e por fim é apresentada uma síntese dos estudos, com finalidade de identificar se estudos sobre o processo de estratégia de marketing abordam variáveis referentes a inovação.

Em seguida é apresentada uma breve definição sobre o processo de inovação no âmbito da organização, priorizando as variáveis enfatizadas nos estudos empíricos sobre este processo: decisão de inovar, fontes de inovação, capacidade de inovação, e inovatividade organizacional. Este tópico tem por finalidade detalhar as variáveis referentes à inovação identificadas previamente nos estudos empíricos sobre o processo de estratégia de marketing e mostrar como elas são abordadas nos estudos empíricos específicos sobre o processo de inovação. Busca-se também apresentar aquelas que serão integradas ao processo de estratégia de marketing por contribuírem para o desempenho organizacional.

Por fim, são apresentadas as definições e formas de operacionalização do desempenho organizacional, contemplando os principais estudos previamente identificados sobre o processo de estratégia de marketing e o processo de inovação.

### 2.1 PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

Para Varadarajan (2010, p.128), a estratégia de marketing representa um modelo integrado de decisões de uma organização que especifica suas escolhas cruciais sobre produto, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e/ou entrega de produto que ofereça valor para consumidores na troca com a organização e assim permita que a organização alcance objetivos específicos.

Há duas considerações sobre a estratégia de marketing: o seu conteúdo e o processo para chegar a este conteúdo. O conteúdo trata da estratégia em si. O processo da estratégia de marketing se refere à formulação que abrange atividades relacionadas à determinação do conteúdo, e a implementação que abrange as ações iniciadas dentro da organização para realizar a estratégia (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, pp. 120–121).

Enquanto a formulação abrange escolhas cruciais de natureza estratégica sobre como, onde e quando competir no negócio escolhido, abrangendo compromissos com recursos, é a implementação eficaz da estratégia cuidadosamente formulada que garante realizar os objetivos da estratégia de marketing, que envolvem alcançar a vantagem competitiva - seja por custo ou diferenciação; alcançar resposta de mercados consumidores específicos - afetiva e comportamento; alcançar desempenho em mercados específicos - participação de mercado, crescimento de vendas, satisfação do consumidor, lealdade do consumidor; e alcançar desempenho financeiro - lucro, retorno sobre os investimentos, criação de valor de mercado (FERREL; HARTLINE, 2011, p. 523; FIFIELD, 2007, p. 21; VARADARAJAN, 2010, p. 131; WILSON; GILLIGAN, 2005, p. 20)

O marketing desempenha uma função importante no processo de formulação e determinação do teor das estratégias para os negócios. Para Varadarajan e Jayachandran (1999, p. 122), estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégias funcionais (estratégia de marketing) interagem para formar e gerar a vantagem competitiva das empresas. É a confluência dessas estratégias que determina a extensão a que uma determinada atividade é capaz de atingir e manter a vantagem competitiva. Há uma sobreposição nos domínios da estratégia que reflete a influência mútua entre estratégia nos níveis corporativos, de negócios e funcionais de marketing.

Conforme apresentado no QUADRO 1, a estratégia corporativa especifica as áreas de negócios em que a empresa irá competir; a estratégia de negócio determina como uma linha de negócio da empresa irá competir no mercado; e estratégia de marketing estabelece o plano de ações para desenvolver atividades ou processos funcionais relativos à atuação da empresa no mercado e a sua relação com o consumidor. A sobreposição dos dois últimos níveis resulta em decisões que caracterizam o negócio e a estratégia de marketing (HUNT; DEROZIER, 2004, p. 11;

VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999, p. 123; VARADARAJAN, 2010, p. 131; WEBSTER, 1992, p. 10).

Nível Organizacional	Dimensões do marketing	Decisões Estratégicas
Nível Corporativo	Marketing como uma cultura	Orientação de mercado e Proposta de Valor da Organização Área de negócio em que a empresa irá competir
Unidade de Negócio	Marketing como uma estratégia	Segmentação de mercado, escolha do(s) mercado(s)-alvo e posicionamento competitivo
Nível Funcional	Marketing como tática	Estratégia de composto de marketing

QUADRO 1 - DECISÕES NOS NÍVEIS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

FONTE: adaptado de Hunt; Derozier (2004); Varadarajan; Jayachandran (1999); Varadarajan (2010), p. 131; e Webster (1992, p. 10)

Quanto aos objetivos, Varadarajan e Jayachandran (1999, p. 120) esclarecem que, enquanto no nível corporativo o objetivo é a diferença entre o valor de mercado e o capital investido, no nível da unidade de negócios o objetivo é a manutenção da vantagem competitiva no domínio produto-mercado.

As seções seguintes apresentam os modelos, relações e as lacunas identificados nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing.

### 2.1.1 Estudos sobre o processo de estratégia de marketing

Os estudos que visam entender as variáveis que compõem o processo de estratégia de marketing podem ser agrupados em duas categorias: os que consideram a formulação e a implementação de forma separada (JOCUMSEN, 2004; NAIDOO; WU, 2011; NOBLE; MOKWA, 1999; OLSON *et al.*, 2005a, 2005b; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001), e os que as consideram conjuntamente (ASHILL *et al.*, 2003; MENON *et al.*, 1999; TOALDO; LUCE, 2004, 2006; TOALDO *et al.*, 2013). Em qualquer das categorias o interesse dos estudos podem se estender às variáveis que antecedem, compõem e/ou resultam do processo de estratégia de marketing.

As seções seguintes apresentam inicialmente a definição, em seguida os modelos e relações identificados nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing, sendo categorizados em estudos que abordam especificamente o

processo de formulação ou o processo de implementação da estratégia de marketing e os estudos que abordam de forma conjunta a formulação e a implementação da estratégia de marketing.

#### 2.1.1.1 Formulação da estratégia de marketing

Para (ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2004, p. 38) o desenvolvimento da estratégia de marketing envolve a determinação de decisões (por exemplo, concepção de produtos, desenvolvimento, promoção, preço, distribuição) que requerem grandes compromissos de recursos e longo horizonte de tempo e são difíceis de reverter no curto prazo.

Contemplando o processo de formulação da estratégia, Jocumsen (2004, p. 669) tem estudo especificamente no processo de tomada de decisão estratégica de marketing em pequenas empresas e em como estas decisões refletem na sobrevivência, em longo prazo, no desempenho financeiro e têm impactos significativos sobre outras áreas funcionais do negócio (FIGURA 1).

Para Jocumsen (2004) o processo de tomada de decisão é constituído de três passos iterativos que resultam no comprometimento com a decisão: a coleta e seleção de informações incluindo pesquisa de marketing, seleção de informações gerais, questões técnicas e informações sobre o ambiente geral; avaliações incluindo análise financeira, de planilhas de orçamento e exame de opções alternativas; e, por fim, questões internas incluindo visão em longo prazo, definição de objetivos, consideração das características das pessoas envolvidas.

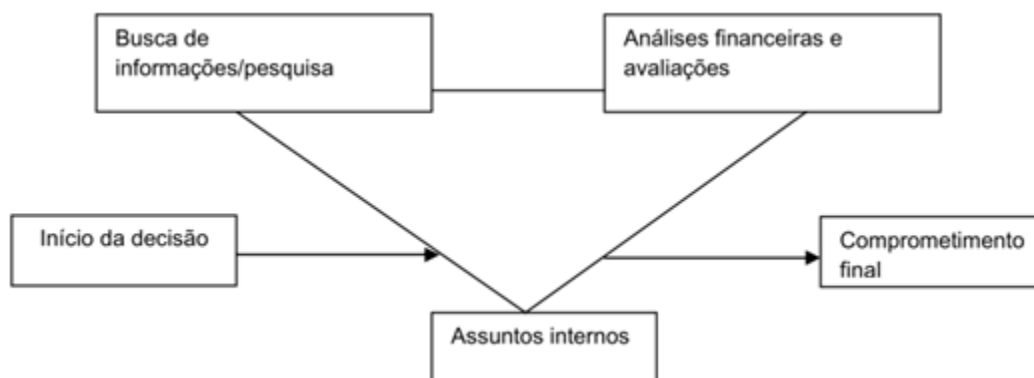


FIGURA 1 - TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING EM PEQUENOS NEGÓCIOS

FONTE: Jocumsen (2004, p. 669)

### 2.1.1.2 Implementação da estratégia de marketing

Sobre o processo de implementação da estratégia de marketing, Noble e Mokwa (1999, p.57) o definem como “a comunicação, a interpretação, a adoção e a promulgação de uma estratégia de marketing ou iniciativa estratégica de mercado”, atribuindo a importância dos resultados organizacionais à efetividade deste processo. Sashittal e Jassawalla (2001, p.51) admitem duas definições para o processo de implementação de marketing: a primeira como uma mudança organizacional, envolvendo o planejamento formal no nível corporativo, e a segunda como ações do nível operacional que ocorrem para alcançar os objetivos de uma unidade estratégica de negócios, sem ocorrer uma mudança significativa na estratégia ou uma reconfiguração significativa na organização.

Noble e Mokwa (1999, p. 61) têm interesse no aspecto gerencial da implementação e propõem que a efetiva implementação da estratégia depende do comprometimento do gerente com aspectos organizacionais, estratégicos e com o seu papel desempenhado na estratégia o que resulta em desempenho gerencial no nível individual e o sucesso da implementação no nível organizacional (FIGURA 2).

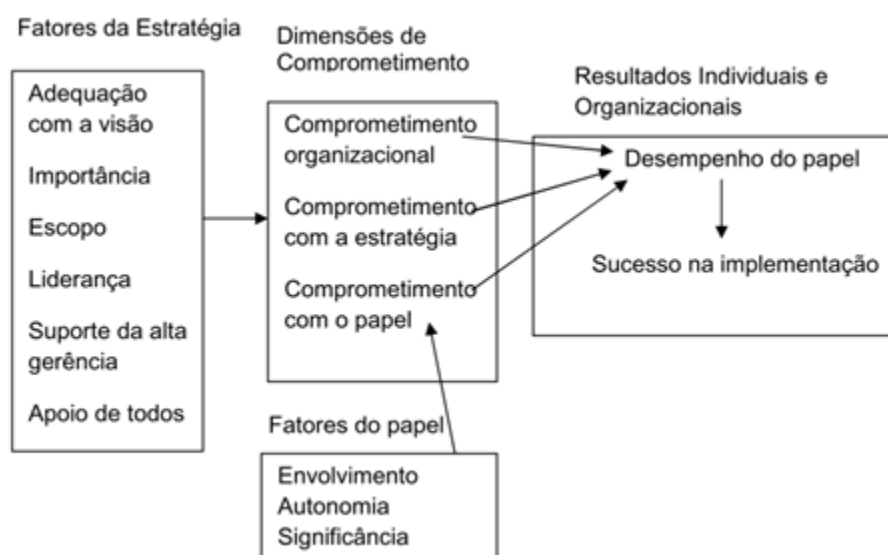


FIGURA 2 - PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

FONTE: Noble; Mokwa (1999, p.61)



Sashittal e Jassawalla (2001, p. 56) têm interesse na implementação em pequenas e médias organizações industriais, admitindo que o planejamento e implementação estão intrinsicamente ligados. Para os autores, a implementação de marketing emerge como uma resposta adaptativa da organização para eventos de mercado do dia-a-dia e que raramente é descrito por plano (FIGURA 3). A efetiva implementação da estratégia tem como antecedentes fatores modeladores do desenho geral do comportamento adaptativo no mercado. No processo de estratégia, considera-se nível operacional fatores que modelam o comportamento do dia-a-dia da estratégia de marketing; no nível gerencial, considera-se uma combinação de habilidade e escolhas gerenciais que determinam a ligação entre a empresa e seu ambiente. Como resultados, os autores consideram múltiplos indicadores relativos a produto, mercado, resultados relacionados aos consumidores, resultados organizacionais e psicossociais.

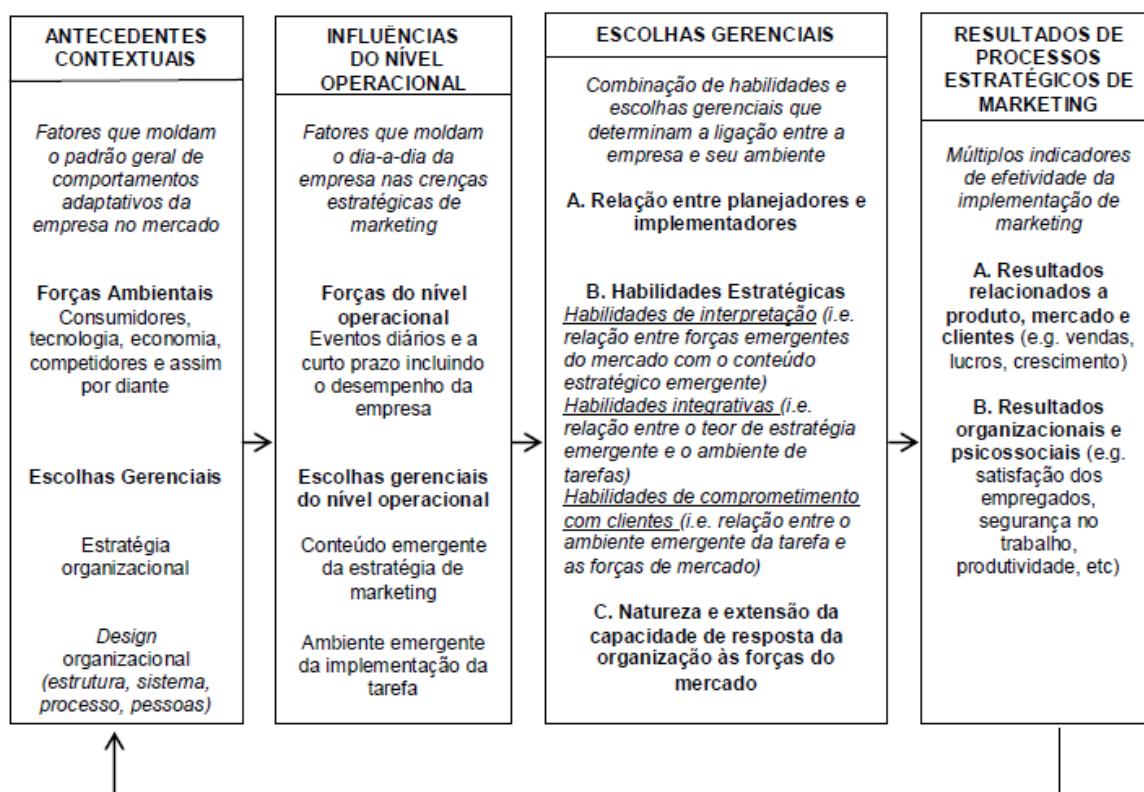


FIGURA 3 - PROCESSO DE PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESA INDUSTRIAIS

FONTE: Sashittal; Jassawalla (2001)

Naidoo e Wu (2011, p. 1122) têm interesse nos antecedentes do processo de implementação da estratégia de marketing (FIGURA 4). Com uma perspectiva gerencial, eles identificaram dois fatores relacionados com a estratégia a ser implementada que estão associados ao desempenho do papel desenvolvido pelo gestor na estratégia e, conseqüentemente, com o sucesso da implementação da estratégia de marketing: o comprometimento com a estratégia (percepção do ajuste da estratégia com os objetivos estratégicos da organização; reconhecimento da importância da estratégia; compra da ideia proposta pela estratégia) e o comprometimento com o papel desenvolvido (conhecimento da importância do papel a ser desenvolvido na implementação da estratégia).

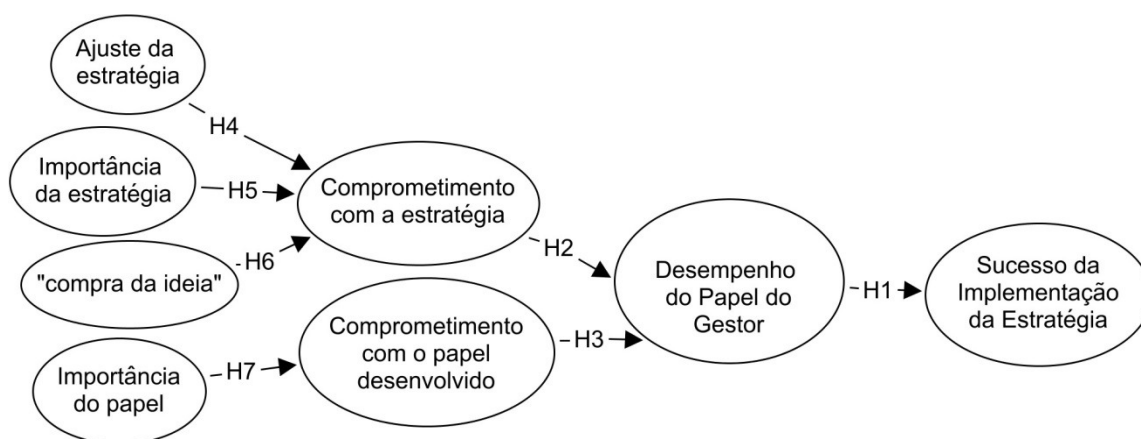


FIGURA 4 - ANTECEDENTES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

FONTE: Naidoo; Wu (2011, p.1122)

Olson *et al.* (2005a, p. 49) têm interesse em duas dimensões críticas para a implementação da estratégia: a estrutura organizacional e o comportamento estratégico. A estrutura organizacional influencia a comunicação, a coordenação e a tomada de decisão que são a chave para a implementação da estratégia; o comportamento estratégico abrange atividades orientadas para a criação de vantagem competitiva. Neste estudo, foram identificados quatro diferentes combinações de estrutura e comportamento (arquétipos) e a implicação do desempenho na combinação entre arquétipo e o tipo de estratégia do negócio (QUADRO 2). Entre outros resultados, a empresa com orientação para inovação centrada no consumidor apresenta alto desempenho quando o tipo de estratégia do negocio é do tipo prospector ou analista.

Arquétipo Estrutura e Orientação	Gestão Dominante	Inovadora centrada no consumidor	controladora de custos centrada no competidor	Meio termo
Formalização	Alta	Baixa	Moderada	Baixa
Centralização	Alta	Baixa	Moderada	Moderada
Especialização	Baixa	Alta	Moderada	Baixa
Orientação para o consumidor	Baixa	Alta	Moderada	Moderada
Orientação para o competidor	Baixa	Moderada	Alta	Moderada
orientação para a inovação	Baixa	Alta	Moderada	Moderada
Orientação interna/custos	Baixa	Moderada	Alta	Moderada

QUADRO 2 - ARQUÉTIPOS ORGANIZACIONAIS

FONTE: Traduzido de Olson *et al.* (2005a,p.49)

Em uma outra publicação, Olson *et al.* (2005b, p. 50) tem interesse em dois antecedentes do processo de implementação da estratégia de marketing: estrutura organizacional (formalização, descentralização e especialização) e comportamento estratégico (orientação para o consumidor, orientação para o concorrente, orientação para a inovação, orientação para o custo), além do impacto destes sobre ao desempenho geral do negócio, que é moderada pela estratégia de negócio (prospector, analistas, baixo custo, diferenciação). Neste estudo os autores mostram que características específicas da organização e o comportamento estratégico são importantes para cada tipo de estratégia de negócio (FIGURA 5).

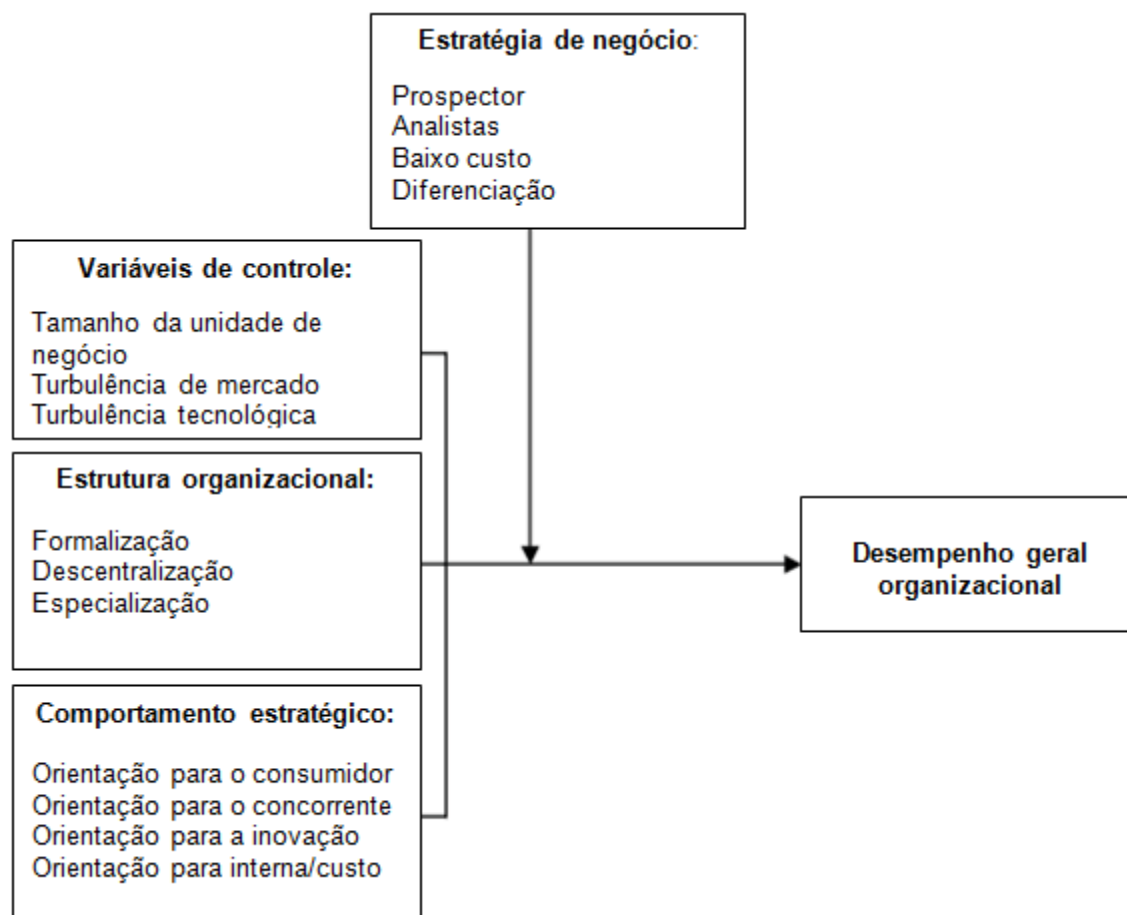


FIGURA 5 - IMPACTO DA ESTRUTURA E COMPORTAMENTO DE MARKETING NO DESEMPENHO

FONTE: Olson *et al.* (2005b, p.50)

Slater *et al.* (2010a) têm interesse na implementação de estratégias de marketing criativas ou inovadoras. Os autores alegam que estratégias de marketing criativas podem fazer uso de propostas de valor inovadores, como por exemplo novos modelos de precificação, meios inovadores para atingir as preferências e interesses específicos dos consumidores (SLATER *et al.*, 2010, p.552). Os resultados dos estudos confirmam que a efetividade da implementação da estratégia de marketing está relacionada com ao desempenho para empresas com estratégia de negócio do tipo defensores de custo; já a criatividade da estratégia de marketing está relacionada com ao desempenho para empresas com os demais tipos de estratégia de negócio: prospector, analistas e defensores de diferenciação.

### 2.1.1.3 Processo de Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing

Na prática, o processo de formulação e implementação estão intrinsicamente ligados, pois formula-se aquilo que deverá ser implementado e implementa-se aquilo que foi formulado (FERREL; HARTLINE, 2001), deixando claro que considera-se aqui que a implementação trata-se de uma mudança organizacional, baseada nas decisões estratégicas tomadas no alto nível de uma organização ou alto nível entre as funções de marketing que implicam em resultados de longo prazo (MENON *et al.* 1999, p. 35). Isto aponta para uma conexão e sequência temporal entre ambas.

Sobre o processo de estratégia de marketing, Menon *et al.* (1999, p.4) apresentam uma definição híbrida abrangendo formulação e implementação da estratégia, como “um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas, envolvido no design e execução de planos de marketing”. Aliás, Menon *et al.* (1999) são os únicos a tratar do processo de formulação e implementação de forma integrada, sob a perspectiva organizacional e com interesse nos antecedentes e consequentes deste processo (FIGURA 6).

No modelo de Menon *et al.* (1999), Figuram como antecedentes do processo os fatores contextuais: a centralização, formalização e cultura inovadora; e como resultados do processo: a criatividade da estratégia, a aprendizagem organizacional e o desempenho de mercado.

No modelo de Menon *et al.* (1999) os componentes do processo de estratégia de marketing abrangem: a) análise situacional com a consideração sistemática e racional das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da organização no domínio da estratégia de marketing; b) abrangência com foco no número de alternativas e também na profundidade das análises de alternativas; c) integração funcional com a adequada representação de áreas funcionais relevantes, de forma organizada e coordenadas; d) qualidade de comunicação, que se refere à natureza da informação e extensão da comunicação formal e informal durante o processo de fazer a estratégia; e) comprometimento consensual, que trata da extensão em que os membros do grupo de estratégia concordam e suportam a escolha estratégica; o comprometimento de recursos que abrange pessoas, tempo e dinheiro alocado; f) ênfase em ativos (publicidade, promoção, imagem de marca, vantagem locacionais e canal); capacidades de marketing (processo de marketing e aplicação de recursos

como preço, capacidades de atendimento ao cliente, a própria inovação e desenvolvimento de produtos).

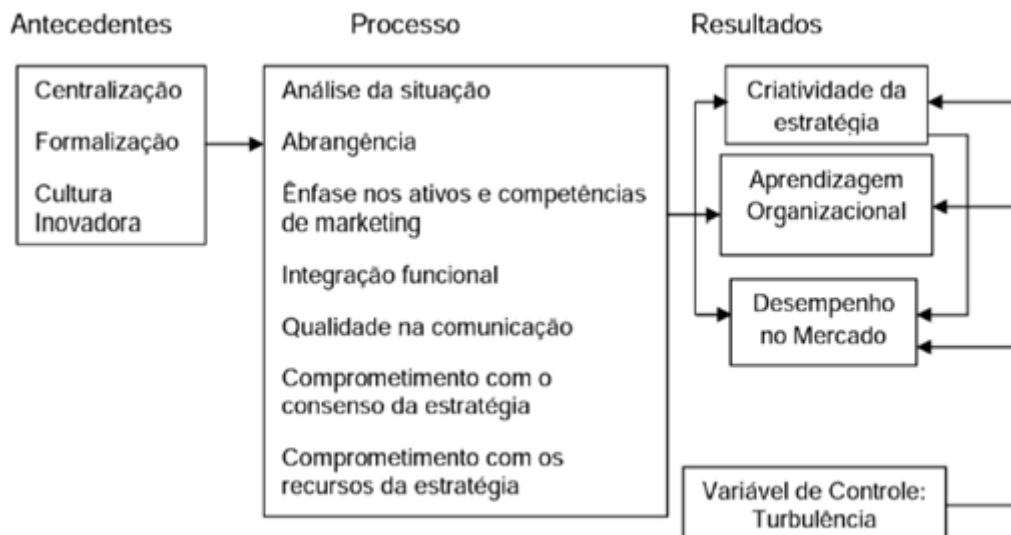


FIGURA 6 - ANTECEDENTES E RESULTADOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

FONTE: Menon *et al.* (1999, p.23)

Menon *et al.* (1999) destacam a importância de abordar o processo de estratégia de marketing integrando formulação e implementação, devido a interdependência dos processos. Os autores ainda consideram os antecedentes organizacionais os quais tratam das configurações pré-existentes que delimitam o processo de estratégia de marketing; e a consideração dos resultados que permitem identificar a efetividade do processo. Dado a complexidade do modelo, os resultados apontam diferentes efeitos dos componentes da estratégia de marketing sobre os resultados organizacional, destaca-se que a cultura inovadora está diretamente associada com Abrangência da Estratégia, com o comprometimento de recursos, e com a ênfase em ativos e capacidades de marketing.

Lee *et al.* (2006, p. 256) têm interesse no efeito integrado da cultura de orientação para o mercado e da estratégia de marketing sobre o desempenho organizacional (FIGURA 7). O processo de estratégia de marketing é operacionalizado de forma multidimensional, com sete variáveis do construto de Menon *et al.* (1999): a) análise situacional; b) abrangências de opções; c) integração funcional (cooperação); d) comunicação; e) comprometimento consensual; f) capacidade de marketing (execução). Há, ainda, a adição de duas variáveis para compor o processo: g) segmentação/ Seleção do Mercado Alvo/Posicionamento; e

h) Controle do desempenho da estratégia. Os resultados apontam que a cultura de orientação para o mercado afeta o desempenho organizacional diretamente, e afeta indiretamente o processo de formulação da estratégia de marketing.

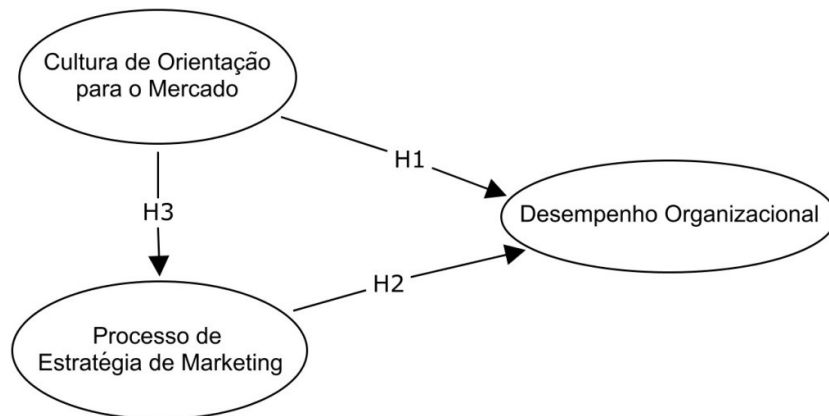


FIGURA 7 - EFEITO INTEGRADO DA CULTURA DE ORIENTAÇÃO DE MERCADO E DA ESTRATÉGIA DE MARKETING SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
 FONTE: Lee *et al* (2006, p.256)

Toaldo e Luce (2006, p. 32) desenvolveram um modelo que integra o modelo de Menon *et al.* (1999) e Noble e Mokwa (1999), juntando a essas as variáveis identificadas em pesquisa exploratória: ativos e competências organizacionais (processo) e fornecedores e canais de distribuição (moderadores).

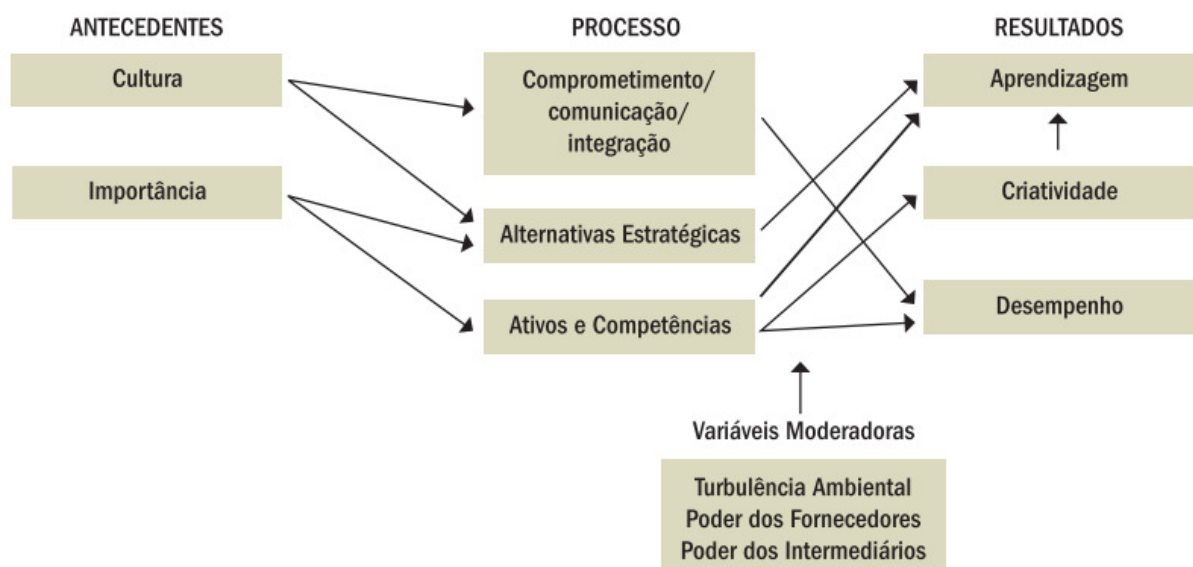


FIGURA 8 - ANTECEDENTES E RESULTADOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING  
 FONTE: Toaldo; Luce (2006, p.32)

Desta forma, o modelo validado por Toaldo e Luce (2006, p. 32) é composto por antecedentes (cultura e importância), processo de formulação e implementação de estratégias de marketing (foco nas ações internas: Comprometimento, Comunicação, Integração; Alternativas Estratégicas; Ativos e Competências) e resultados (Aprendizagem, Criatividade e Desempenho), sendo que esses sofrem influência das modificações ambientais, do poder dos fornecedores e do poder dos intermediários (FIGURA 8).

Mais recentemente, Toaldo *et al.* (2013, p. 259), tendo como base o estudo de Menon *et al.* (1999), investigaram a influência da cultura organizacional inovadora sobre o processo de estratégia de marketing e os desempenho organizacional (FIGURA 9). A variável latente que representa o processo de estratégia de marketing foi operacionalizada de forma multidimensional: 1) análise situacional e ajustamento da estratégia; 2) comunicação e integração interdepartamental; 3) compromisso com o processo; e 4) ativos e capacidades de marketing. Os resultados apontam que a cultura organizacional inovadora tem uma relação direta com o processo de estratégia de marketing e influencia indireta sobre o desempenho organizacional. Para as autoras, os resultados do estudo demonstram o potencial que a cultura inovadora tem para estimular o desenvolvimento do processo de estratégia de marketing contribuindo para um melhor desempenho organizacional (TOALDO *et al.*, 2013, p. 265).



FIGURA 9 - A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E OS RESULTADOS  
 FONTE: Toaldo et al. (2013, p.259)

Ashill *et al.* (2003, p. 447) têm interesse nas crenças e atitudes envolvidas no processo de formulação e implementação, que são apresentados em três níveis que se sobrepõem (FIGURA 10). No nível dos artefatos é onde estão os sistemas e os procedimentos envolvidos no processo e a compreensão da estratégia de marketing. No nível das perspectivas e percepções está a atmosfera de suporte para a



estratégia de marketing, o status e o poder do executivo chefe de marketing; o comprometimento com o processo de estratégia de marketing e a cognição de quem toma as decisões. E no nível dos valores está o fluxo e a estrutura de trabalho, representados pela centralização e formalização. Para Ashill *et al.* (2003), a compreensão da natureza da inter-relação destes níveis pode levar a melhor compreensão sobre como o processo de formulação e implementação da estratégia pode ser gerenciado mais efetivamente.

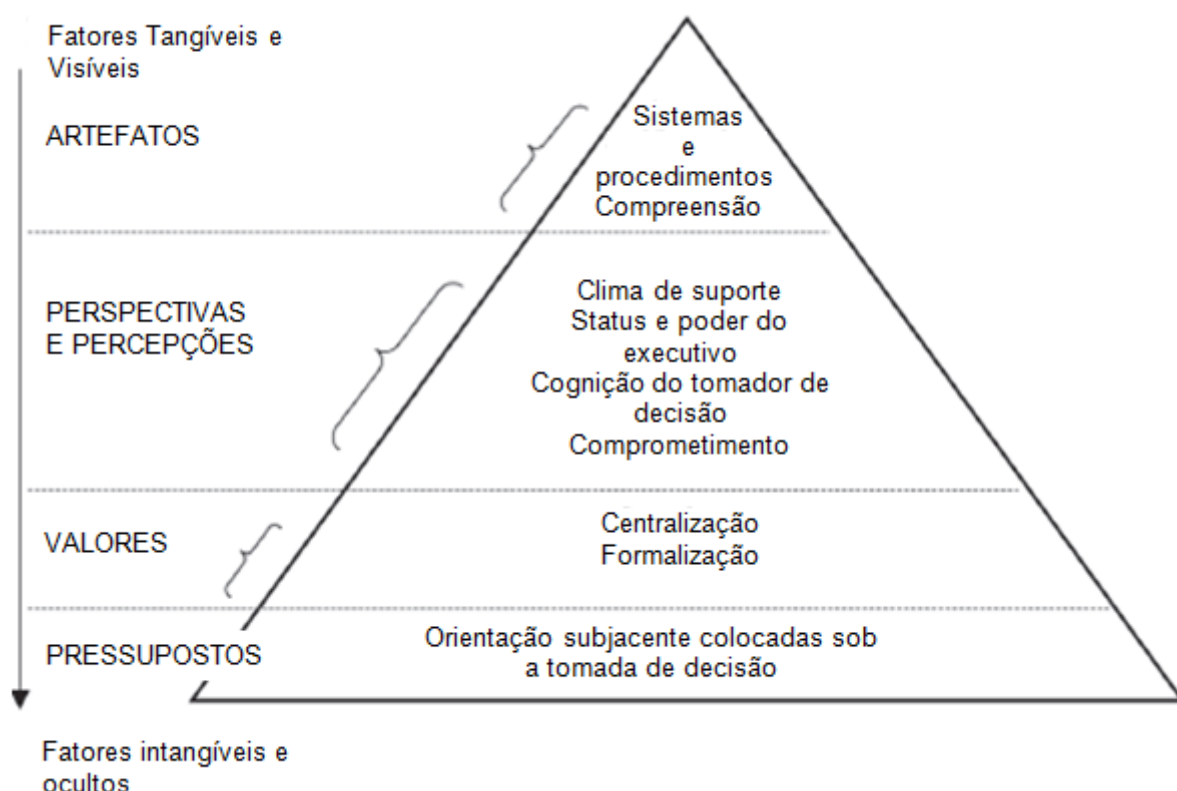


FIGURA 10 - MODELO INDUTIVO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

FONTE: Ashill *et al.* (2003, p. 447)

O QUADRO 3 apresenta uma síntese dos estudos sobre o processo de estratégia de marketing que foram apresentados.

As variáveis estudadas estão distribuídas em quatro categorias: antecedentes organizacionais; processo de estratégia de marketing; resultados do processo de estratégia de marketing; e moderadores dos resultados.

Observa-se que somente foram considerados variáveis do ambiente externo à organização como moderadores da relação entre elementos do processo de estratégia e os resultados organizacionais.

<b>Categoria</b>	<b>Variáveis Estudadas</b>	<b>Estudos</b>
Antecedentes organizacionais	<b>Cultura inovadora</b>	Menon <i>et al.</i> (1999); Toaldo; Luce (2006); Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Comportamento organizacional	Ashill <i>et al.</i> (2003); Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b)
	Estrutura organizacional	Ashill <i>et al.</i> (2003); Menon <i>et al.</i> (1999); Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b); Toaldo; Luce (2006)
	<b>Orientação para a inovação centrada no consumidor</b>	Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b)
Processo de Estratégia de marketing	Abrangência das alternativas estratégicas	Lee <i>et al.</i> (2006); Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006)
	Ajustamento da estratégia	Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Análise situacional	Jocumsen (2004 e Lee <i>et al.</i> (2006 e Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006 e Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Ativos e Capacidades de marketing	Lee <i>et al.</i> (2006 e Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006) ; Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Comprometimento com a estratégia	Ashill <i>et al.</i> (2003 e Lee <i>et al.</i> (2006 e Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006 e Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Comprometimento com recursos	Menon <i>et al.</i> (1999); Toaldo; Luce (2006); Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Comunicação	Lee <i>et al.</i> (2006 e Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006 e Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Integração ou cooperação	Lee <i>et al.</i> (2006 e Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006);Toaldo <i>et al.</i> (2013)
Resultados do processo de Estratégia de marketing	Aprendizagem	Menon <i>et al.</i> (1999); Toaldo; Luce (2006)
	Criatividade	Menon <i>et al.</i> (1999); Toaldo; Luce (2006)
	Desempenho de mercado (desempenho geral, lucro líquido, aumento de vendas)	Menon <i>et al.</i> (1999); Slater <i>et al.</i> (2010b); Toaldo; Luce (2006)
	Desempenho Organizacional (maximização de fluxo de caixa, participação de mercado, retorno sobre o investimento, satisfação do consumidor)	Toaldo <i>et al.</i> (2013)
	Desempenho geral do negocio (desempenho geral do negócio, desempenho em relação aos competidores, satisfação dos gerentes com o desempenho do negocio)	Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b); Slater <i>et al.</i> (2010b)
	Desempenho do negocio (respeito dos concorrentes, tem margem para melhorar o desempenho)	Slater <i>et al.</i> (2010b)
	Desempenho organizacional (nível de satisfação do consumidor, retenção do consumidor, crescimento de vendas, participação de mercado)	Lee <i>et al.</i> (2006)
Moderadoras dos resultados	Turbulência ambiental	Menon <i>et al.</i> (1999); Toaldo; Luce (2006)
	Estratégia do Negócio	Olson <i>et al.</i> (2005b)
	Poder dos fornecedores	Toaldo; Luce (2006)
	Poder dos intermediários	Toaldo; Luce (2006)

QUADRO 3 - SÍNTESE DOS ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING  
 FONTE: A autora (2014)

### 2.1.2 Lacunas de inovação nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing

Considerando o processo de estratégia de marketing de forma integrada, sob a perspectiva organizacional e com interesse em questões internas à organização, pode-se identificar cinco estudos que abordam variáveis referente a inovação (QUADRO 4). Os estudos de Menon *et al.* (1999), Toaldo e Luce (2006) e Toaldo *et al.* (2013), que apresentam uma abordagem cultural da inovação, e os estudos de Olson *et al.* (2005a, 2005b), que apresentam o que denominam de “arquétipo”, uma combinação de estrutura e comportamento organizacional.

Desta forma, os estudos apresentados demonstram que o papel da inovação no processo de estratégia de marketing aparece circunscrito apenas como antecedente do processo, sendo representado de duas formas: orientação estratégica inovativa centrada no consumidor e a cultura organizacional inovadora (FIGURA 11).

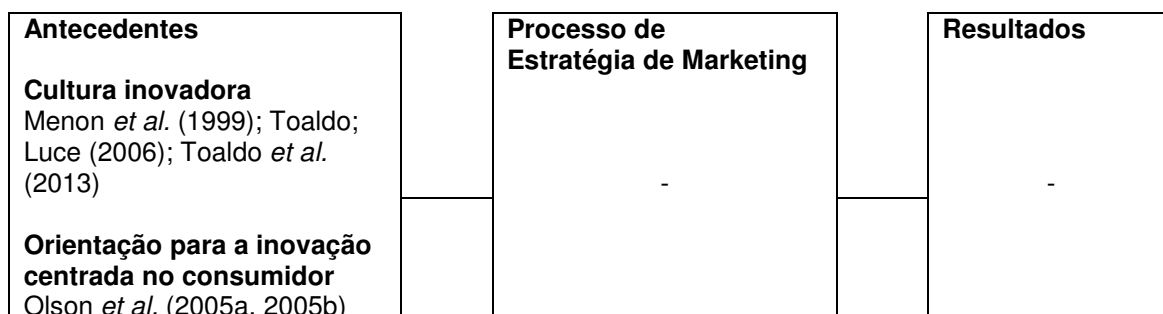


FIGURA 11 - VARIÁVEIS REFERENTES À INOVAÇÃO NOS ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

FONTE: A autora (2014)

A orientação estratégica inovativa centrada no consumidor é onde a vantagem competitiva é alcançada com a criação e manutenção de valor do consumidor com inovações radicais ou descontínuas. Está associada a alto desempenho quando a estratégia é baseada na identificação e exploração de novo produto ou oportunidade de mercado. Pode ter também como base a identificação de oportunidade de segmentos ou produtos melhorados advindos do monitoramento das reações dos consumidores e dos competidores; ou ainda na oferta de serviço ou imagem de alta qualidade Olson *et al.* (2005a).

	Antecedentes	Processo de Estratégia de Marketing Formulação Implementação	Resultados
<b>Variáveis referentes à inovação</b>	<b>Cultura Inovadora</b> (Menon <i>et al.</i> (1999); Toaldo; Luce (2006); Toaldo <i>et al.</i> (2013))  <b>Orientação para a inovação centrada no consumidor</b> (Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b))	-	-
Demais variáveis	Estrutura organizacional Ashill <i>et al.</i> (2003); Menon <i>et al.</i> (1999); Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b); Toaldo; Luce (2006)  Comportamento Organizacional (Ashill <i>et al.</i> (2003); Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b))	Abrangência das alternativas estratégicas, Análise situacional, Ativos e capacidades de marketing, Comprometimento com a estratégia e com recursos, Comunicação e Integração (Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006))	Aprendizagem, Criatividade (Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006))  Desempenho Menon <i>et al.</i> (1999); Olson <i>et al.</i> (2005a, 2005b); Slater <i>et al.</i> (2010b); Toaldo; Luce (2006)

QUADRO 4 - VARIÁVEIS REFERENTES A INOVAÇÃO NOS ESTUDOS SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING  
FONTE: A autora (2014)

A cultura inovadora abrange a inovatividade, abertura a novas idéias e resposta rápida as decisões tomadas, que está associada à efetividade do processo de estratégia de marketing (Menon *et al.*, 1999).

A Cultura Organizacional inovadora está presente em três estudos sobre o processo de estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999; TOALDO; LUCE, 2006; TOALDO *et al.*, 2013) e é definida por Menon *et al.* (1999, p.24) como “a extensão que há dentro de uma organização a ênfase em inovação, abertura a novas ideias e resposta rápida à tomada de decisão”, esses mesmos autores propuseram inicialmente o construto utilizado para operacionalizar esta variável latente, usado pelos demais autores.

Há uma consideração sobre a denominação de “cultura organizacional inovadora” que passa a ser denominado como “inovatividade organizacional” nos estudos de Toaldo *et al.* (2013), que também propuseram pequenas alterações nos itens que compõem o construto proposto por Menon *et al.* (1999), resultado da adaptação para o contexto brasileiro. Nos três estudos foi confirmada a relação indireta da inovatividade com o desempenho organizacional. Para algumas

questões: se de fato a inovatividade como um traço cultural da organização está circunscrita somente nos estágios iniciais do processo de estratégia de marketing, ou permeia o processo de estratégia de marketing. E, se o processo de estratégia de marketing não pode gerar aumento no desempenho organizacional, especialmente entre as organizações que apresentam inovatividade.

A orientação para a inovação centrada no consumidor presente nos estudos de Olson *et al.* (2005a, 2005b) é na verdade um dos “arquétipo organizacionais”, uma combinação entre estrutura e orientação estratégica, consideradas dimensões chaves para o processo de estratégia de marketing. É definida por Olson *et al.* (2005a, p.52) como organizações que tem alta orientação para o consumidor e alta orientação para a inovação, estas empresas tem ambiente informal e tem alta proporção de especialistas cujo foco principal é o entendimento das necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de soluções inovativas para atender as suas necessidades. Embora no referido estudo não tenha sido disponibilizado o construto utilizado, em um outro estudo Olson *et al.* (2005b) apresentam três construtos que foram utilizados para operacionalizar esta variável latente: o construto orientação para a inovação proposto por Hurley e Hult (1998); o construto orientação para o consumidor proposto por Narver *et al.* (2004), e por fim o construto de especialização proposto por Walker e Ruekert (1987).

Reforçando os argumentos de Han *et al.* (1998), Hurley e Hult (1998), e Atuahene-gima (1990) de que a orientação de mercado e a inovação devem complementar-se, Olson *et al.* (2005a, 2005b) confirmam a existência de um arquétipo organizacional que reúnem estas características em variáveis que precedem o processo de estratégia de marketing.

Deve-se fazer duas considerações sobre a abordagem dada por Olson *et al.* (2005a, 2005b) à orientação para a inovação centrada no consumidor: a orientação para a inovação tem uma abordagem cultural (com base no construto proposto por Hurley e Hult (1998) e a orientação para o consumidor tem uma abordagem proativa (com base no construto proposto por Narver *et al.* (2004). Como nos estudos de Olson *et al.* (2005a, 2005b) fala de inovação, mas não especifica a inovação (grau de inovação e tipo de inovação no âmbito da organização), para uma dúvida: se há outra combinação de abordagens para a orientação para a inovação e para a orientação para o consumidor adequada à inovação.

Na definição do arquétipo orientação para a inovação centrada no consumidor, Olson *et al.* (2005a) afirma a existência dentro da organização de especialistas de marketing envolvidos na busca e atendimento das necessidades dos consumidores. Talvez parte desses especialistas pode ser externa à organização, contatada conforme a demanda da organização. Ou pode ser as próprias fontes de inovação internas e externas à organização, utilizadas conforme a demanda.

## 2.2 PROCESSO DE INOVAÇÃO NO ÂMBITO DA ORGANIZAÇÃO

Sobre a perspectiva do marketing “inovação é sobre novas soluções que oferecem valor para os consumidores”, a característica central é que ela permite que as necessidades dos consumidores sejam satisfeitas de forma mais eficaz (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p. 6).

Kotler *et al.* (1999, p. 61) já advertia que “a empresa que negligencia novas e melhores maneiras de fazer as coisas acabarão por perder clientes para outra empresa que tenha encontrado uma maneira melhor”.

Por um lado, considera-se que as pessoas desenvolvem necessidades e novos conhecimentos que permitem que novas soluções possam ser desenvolvidas; por outro lado, considera-se que, em um ambiente de rápida mudança e dado as pressões competitivas se a oferta da empresa não é continuamente melhorada, é difícil manter-se em uma posição de vantagem competitiva. Neste cenário, a “inovação é chave para o sucesso organizacional” é um caminho para alcançar o desempenho de mercado e desempenho financeiro (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p. 2).

Varadarajan (2010, p. 138) destacam a importância da inovação para o crescimento, rentabilidade e sobrevivência das organizações, o que leva a inumeráveis questões sobre a inovação. Os autores porém advertem sobre a ambiguidade e sobreposição conceitual relacionada a inovação.

A ocorrência da inovação pode ser no âmbito do indivíduo (HURT *et al.*, 1977; GOLDSMITH; FOXALL, 2003), no âmbito da organização (OECD, 2005), no âmbito

da ciência de base (TROTT, 2003), entre outros. Neste estudo a inovação é abordada especificamente no âmbito da organização.

Há duas considerações sobre a inovação no âmbito da organização: a abrangência da inovação e o processo da inovação. A abrangência trata da inovação em si, abrangendo o tipo e do grau da inovação. O processo de inovação refere-se a mudanças planejadas nas atividades que resultam em inovação (OECD, 2005, p. 34).

### 2.2.1 Abrangência da inovação no âmbito da organização

Quando se trata da abrangência da inovação, dois aspectos devem ser considerados: o tipo e o grau da inovação (OECD, 2005, p. 17). O tipo de inovação se refere ao que se aplica a inovação: inovação em produto, inovação em processo, inovações organizacionais e inovações em marketing. O grau de inovação está relacionado com a novidade envolvida, que pode radical ou incremental. Por definição, todas as inovações devem conter no mínimo um grau de novidade: que a mudança em produto ou demais funções da empresa seja nova (ou expressivamente melhorada) para a empresa. Podendo ser nova para o mercado - quando a empresa é primeira a introduzir a inovação no seu mercado de atuação; nova para o mundo - quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação para todos os mercados e indústrias, nacionais e internacionais; e até inovações disruptivas - quando há um grande impacto em um mercado e sobre as atividades econômicas das empresas nesse mercado (OECD, 2005, p. 58).

Quanto aos tipos de inovações no âmbito da empresa, definidas no manual de Oslo OECD (2005), inovação em produto é a introdução de um bem ou serviço que é novo ou expressivamente melhorado com respeito às características funcionais e finalidade de uso. Inovação em processo é a implementação de um novo ou expressivamente melhorado método de produção (tecnológicas, equipamentos, softwares pra produzir bens ou serviços) ou de entrega (referente à logística). Inovação organizacional é a implementação de um novo método na prática de um negócio da empresa, mudanças do local de trabalho da organização ou nas relações externas da empresa. Inovação de marketing envolve a

implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudança de design e embalagem de produto, mudanças na promoção e praça, e em métodos para preços de bens e serviço (OECD, 2005, pp. 51–50).

Na prática, pode ocorrer que uma empresa ao desenvolver algum tipo de inovação pode implicar a necessidade de outro tipo de inovação. Por exemplo, a inovação em um produto pode requerer a implementação de uma expressiva melhora no método de produção, pode requerer mudanças nas relações externas da empresa, e também a implementação de uma promoção diferenciada para o lançamento do produto.

Quanto ao grau de inovação, enquanto a inovação incremental manifesta-se como adaptações, aperfeiçoamentos, enfim, melhorias, a inovação radical manifesta-se como algo novo, disruptivo (DOYLE; BRIDGEWATER, 1998, p. 2; TIDD *et al.*, 2005, p. 12; VARADARAJAN, 2009, p. 21). Na prática, tanto inovações radicais quanto incrementais podem ser importantes para a sobrevivência das empresa, ao considerar a raridade de inovações radicais, a importância de inovações incrementais frequentes são ressaltadas. Por um lado, o sucesso de inovações incrementais geram lucros que podem ser investidos para desenvolver a inovação radical; por outro, cada inovação radical pode servir de trampolim para inovações incrementais (VARADARAJAN, 2009, p. 28). Desta forma, a inovação contínua é o fator chave para a organização manter e criar vantagem competitiva, permitindo a sobrevivência e o crescimento a longo prazo (TIDD *et al.*, 2005).

### 2.2.2 O processo de inovação no âmbito da organização

O processo de inovação no âmbito da organização refere-se a mudanças planejadas nas atividades relacionadas ao produto, processo organizacional e marketing, visando melhorar o desempenho organizacional e ganhar vantagem competitiva (OECD, 2005, p. 34). É caracterizado por incertezas sobre os resultados das atividades de inovação, requerendo investimentos que podem render potenciais retornos no futuro.

O processo de inovação é constituído de uma série de atividades de inovação, que estão relacionadas umas com as outras. Para Trott (2003, p. 837), as



inovações ocorrem como uma interação entre mercado, ciência de base e as capacidades da organização (FIGURA 12).

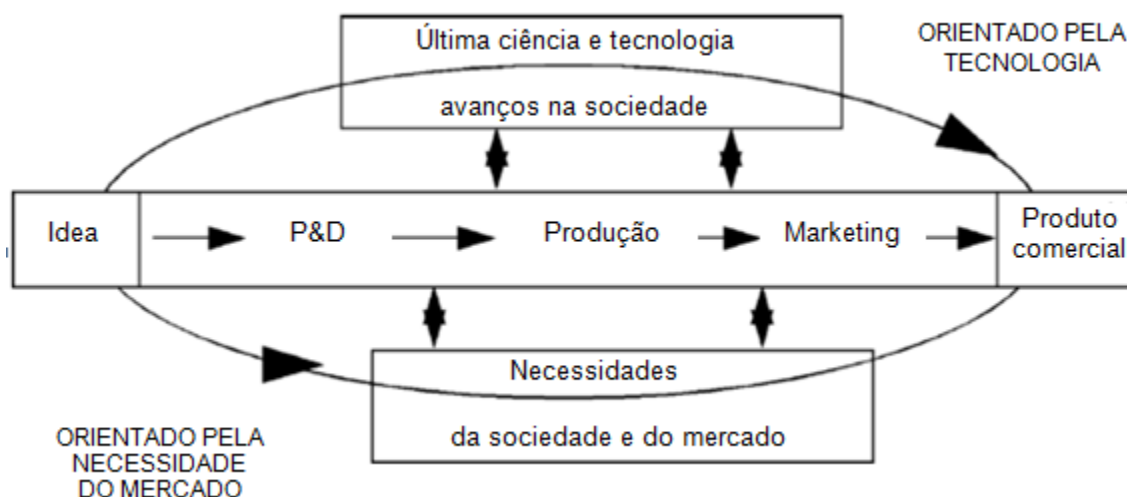


FIGURA 12 - MODELO INTERATIVO DE INOVAÇÃO  
FONTE: Trott (2003, p.837)

Considerando a interação de dois modelos de processo de inovação, Trott (2003) explica que não há um ponto inicial explícito. O modelo de inovação “orientado pela necessidade” enfatiza o papel do marketing, como iniciador de novas ideias, como resultado de interações estreitas com consumidores; e o modelo de inovação “orientado pela tecnologia” destaca a importância das descobertas de base científica que podem ser aplicados por tecnólogos para desenvolver ideias e produtos. Engenheiros e designers transformam essas ideias em protótipos para teste, a produção descobre maneiras de produzi-los eficientemente e, finalmente, marketing e vendas promovem o produto para o potencial consumidor.

Considerando o processo no âmbito da organização, as atividades de inovação incluem todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que realmente conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações (OECD, 2005, p.18). O manual de Oslo considera que a atividade de Pesquisa e Desenvolvimento é apenas um passo do processo de inovação e é relevante para todos os tipos de inovações no âmbito da empresa (OECD, 2005, p. 91), mas há outras atividades específicas para cada tipo de inovação. O QUADRO 5 apresenta as atividades específicas para cada tipo de inovação.

A inovação em produto e processo requer atividades internas: design industrial, testes e validação (produção, manufatura, planta piloto); preparação de mercado (pesquisa preliminar, testes de mercado e publicidade de lançamento de produtos e serviços); e atividades que abrangem outros conhecimentos externos: aquisição de marcas, design, patentes, serviços técnicos; aquisição de máquinas e equipamento e software para computador e outros bens de capital como terrenos e edifícios (OECD, 2005, p. 93).

A inovação em marketing requer atividades relacionadas com o desenvolvimento e implementação de novos métodos de marketing que não foram previamente usados pela empresa e a implementação dos quatro tipos de instrumento de marketing: preparação para introdução de novo método de marketing e design de produto ou embalagem, preço, posicionamento de produto e promoção; são necessárias também atividades que envolvem a aquisição de conhecimento externo, como máquinas, equipamentos e outros bens de capital relacionados este tipo de inovação. A inovação organizacional requer atividades de preparação que abrangem o planejamento e a implementação de novos métodos organizacionais e também o conhecimento externo e outros bens de capital que está especificamente relacionado com inovações organizacionais (OECD, 2005, p. 94).

Tipo de inovação	Atividades desenvolvidas
Inovação em produto	Atividades internas: design, teste e validação; preparação de mercado Aquisição de conhecimento externo: aquisição de marcas, design, patentes, serviços técnicos, equipamento e software para computador Aquisição de bens de capital: terrenos e edifícios
Inovação em processo	Atividades internas: design, teste e validação; preparação de mercado Aquisição de conhecimento externo: aquisição de marcas, design, patentes, serviços técnicos, equipamento e software para computador Aquisição de bens de capital: terrenos e edifícios
Inovação em marketing	Desenvolvimento e implementação de novos métodos de marketing Aquisição de conhecimento externo: máquinas, equipamentos Aquisição de bens de capital: terrenos e edifícios
Inovação organizacional	Planejamento e implementação de novos métodos organizacionais Aquisição de conhecimento externo Aquisição de bens de capital

QUADRO 5 - ATIVIDADES ESPECÍFICAS PARA CADA TIPO DE INOVAÇÃO  
FONTE: Adaptado de OECD (2005)

Para Zemplerová e Hromádková (2012, p. 488) não é fácil medir os resultados de inovação. Por isso as atividades de inovação passaram a ser analisadas como um processo que inicia com a decisão sobre investimentos em atividades de inovação como pesquisa e desenvolvimento, seguido por resultados

da inovação e crescimento de produtividade. Assim, surgem os modelos que estimam os estágios sequencialmente, assumindo que a causalidade vai da decisão de inovar para o desempenho organizacional (HASHI; STOJCIC, 2013, p. 355),

<b>1ª estágio: entradas</b>	<b>2ª estágio: saídas</b>	<b>3ª estágio: desempenho organizacional</b>
<b>Esforço feito para a inovação</b>	<b>Implementação da inovação</b>	<b>Impacto da inovação para a organização</b>
Investimentos nos últimos 3 anos	Tipo e nº de inovações implementadas nos últimos 3 anos	Porcentagem de venda em relação a inovação introduzida nos últimos 3 anos

QUADRO 6 - ESTÁGIOS DA INOVAÇÃO

FONTE: adaptado de Souitaris (2003)

Hash e Stojcic (2013, p. 355) avaliam o impacto no desempenho organizacional das atividades de inovação, ou seja, das atividades essenciais do processo de inovação que efetivamente contribuem para a implantação da inovação. Os autores consideram o processo de inovação multi-estágio (QUADRO 7), no qual os estágios iniciais compreendem a decisão de inovar, que abrange o empreendimento em atividades de inovação e a implementação da inovação que abrange os investimento em atividades e fontes de inovação sobre as atividades de inovação. Os estágios finais correspondem aos resultados da inovação e ao desempenho organizacional. As empresas que empreendem em atividades de inovação apresentam maior desempenho.

<b>Estágios iniciais</b>		<b>Estágios finais</b>	
<b>Decisão de inovar</b>	<b>Implementação da inovação</b>	<b>Resultado da inovação</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>
Empreendimento em algumas das atividades de inovação	Investimentos em atividades e fontes de inovação	Total de vendas	Desempenho produtivo: Total das vendas/ quantidade de empregados

QUADRO 7 - PROCESSO DE INOVAÇÃO MULTI-ESTÁGIOS

FONTE: adaptado de Hashi; Stojcic (2012)

Souitaris (2003, p. 521) explica que a abordagem multi-estágios sobre o processo de inovação, trata-se de uma abordagem econômica, que faz uso de indicadores de inovação que permitem medir a inovação conforme cada estágio (QUADRO 6). Hashi; Stojcic (2013, p. 355) afirma que a abordagem multi-estágios é

na verdade uma nova geração de modelos que estudam o impacto das atividades inovadoras no desempenho organizacional, cujo foco é direcionado para as complexidades do processo de inovação e canais através dos quais as entradas de inovação são transformadas em melhor desempenho.

A seguir, são apresentadas quatro variáveis referentes à inovação que são abordadas no processo de inovação: decisão de inovar, fontes de inovação, capacidade de inovação e inovatividade organizacional.

### 2.2.3 Decisão de inovar

A decisão de inovar é considerada uma etapa inicial do processo de inovação. Os estudos sobre o processo de inovação com abordagem econômica têm interesse nos determinantes da decisão de inovar, pois trata-se de um estágio que impacta no desempenho organizacional (HASHI; STOJCIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012).

Da mesma forma, a tomada de decisão é considerada como uma etapa inicial do processo de estratégia de marketing. Jocusen (2004, p. 660) argumenta que as decisões relacionadas ao marketing representarem importância significativa em termos de negócios e desempenho organizacional, além da sobrevivência de longo prazo e impacto sobre a maioria das outras áreas funcionais do negócio. Varadarajan (2010, p. 123) afirmam que decisões de marketing de uma organização especificam as atividades de marketing para participar no mercado. Muitas vezes envolve a decisão de inovar nas atividades de marketing de uma forma mais radical ou incremental (VARADARAJAN, 2010, p. 132). Especificamente se tratando-se da decisão de inovar em marketing visando mudança (radical) ou melhorias (incremental), Hortinha *et al.* (2011, p. 46) e Kyriakopoulos e Moorman (2004, p. 231) confirmam a relação de ambas com o desempenho organizacional.

Embora para ambas as abordagens a decisão impacta no desempenho organizacional, nos estudos sobre o processo de inovação o interesse é nas atividades empreendidas na decisão de inovar, pois consequentemente para serem implementadas demandam diversos investimentos (HASHI; STOJCIC, 2013). Enquanto no estudo específico sobre o processo de estratégia de marketing o

interesse é nos passos que resultam em comprometimento com a decisão (JOCUMSEN, 2004, p. 669).

#### 2.2.3.1 Definições de decisão de inovar

Para Zemplerová e Hromádková (2012, p. 493), a decisão de inovar é o primeiro passo do processo de inovação, onde a organização decide se engajar ou não em atividades de inovação. Du *et al.* (2007, p. 768) assumem que a organização decide por se envolver ou não em alguma atividade de inovação, e então tendo decidido por inovar, considera em qual categoria de atividades de inovação vai participar. Ambos os autores consideram a decisão de inovar em produto, processo ou em ambos.

Crépon *et al.* (1998, p. 2) define a decisão de inovar como momento em que a empresa decide se engajar em atividades de pesquisa para inovar as atividades de produção. Para Hashi e Stojic (2013, p. 355), a “decisão de inovar abrange o empreendimento em atividades de inovação”. Como se trata de inovação no âmbito da estratégia de marketing, a decisão de inovar é definida como o empreendimento em atividades voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado e/ou atividades para melhorar os domínios produtos-mercados existentes (Hortinha *et al.* (2011).

Desta forma, a decisão de inovar no âmbito do processo de estratégia de marketing abrange o empreendimento em atividades que visam a mudança e ou as melhorias nas habilidades e procedimentos pré-existentes associados às estratégias de marketing existentes, incluindo os segmentos de mercados atuais, posicionamento, distribuição e outras estratégias de marketing *mix*.

#### 2.2.3.2 Dimensões e forma de mensuração da decisão de inovar

Zemplerová e Hromádková (2012, p. 494) mensuram a decisão de inovar por meio do questionamento se houve o empreendimento em uma das atividades

relativas relativa à inovação de produto e inovação de processo ou a existência de alguma inovação em curso ou abandonada nos três últimos anos anteriores a pesquisa (QUADRO 8).

Dimensão	Itens da escala Decisão de Inovar
Decisão de inovar (se realizou qualquer uma das atividades no últimos 3 anos anteriores a pesquisa)	Introdução de produto ou serviço novo ou expressivamente melhorado
	Introdução de novo ou expressivamente melhorador método de produção, ou melhoria logística, suprimentos ou distribuição de seus produtos ou serviços, novas atividades de apoio (manutenção, contabilidade, etc.)
	Teve alguma atividade de inovação em curso ou abandonada

QUADRO 8 - CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR

FONTE: Zemplerová; Hromádková (2012, p. 494)

Hashi e Stojcic (2013, p. 358) mensuram a decisão de inovar por meio do questionamento se houve o empreendimento em qualquer uma das atividades relativas à pesquisa e ao desenvolvimento e atividades de preparação para a implementação de inovações em produto, processo e marketing nos três últimos anos anteriores a pesquisa (QUADRO 9).

Dimensão	Itens da escala Decisão de Inovar
Decisão de inovar (se realizou qualquer uma das atividades no últimos 3 anos anteriores a pesquisa)	Investimento em atividades internas ou externas de Pesquisa e Desenvolvimento
	Compra de novas máquinas, equipamentos e softwares
	Aquisição de patentes, licenciados, <i>know-how</i> e outras formas de conhecimento de outras organizações
	Formação de pessoal para desenvolvimento de produtos ou processos novos ou expressivamente melhorados
	Envolvimento em atividades para a introdução no mercado de produtos ou serviços novos ou expressivamente melhorados

QUADRO 9 - CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR

FONTE: Hashi; Stojcic (2013, p. 358)

Por um lado, Hashi e Stojcic (2012, p.3) mensuram a decisão de inovar por meio do empreendimento em alguma das atividades pertinentes a inovação em produto, processo e marketing. Como este estudo se trata da decisão de inovar no âmbito da organização com interesse específico na inovação em marketing, recorre-se ao manual de Oslo (OECD, 2005, p. 95), que destaca as atividades no âmbito da inovação em marketing que abrangem: a) O desenvolvimento e implementação de novos métodos de marketing que não foram usados pela empresa; b) A implementação dos quatro tipos de instrumentos de marketing: preparação para a introdução de novo método de marketing e design de produto ou embalagem, preço, posicionamento de produto e promoção; c) Atividades que a envolve a aquisição de

conhecimento externo como máquinas equipamentos e outros bens de capital relacionados este tipo de inovação.

Por outro lado, é importante ressaltar que no âmbito da estratégia de marketing a decisão de inovar pode ser para a entrada em novos domínios de produto-mercado e ou a melhoria dos domínios produtos-mercados existentes Hortinha *et al.* (2011, p. 43).

Não há um construto denominado “decisão de inovar em marketing”, mas há construtos que contemplam especificamente as atividades de inovação em marketing. Desta forma, a decisão de inovar no contexto da estratégia de marketing pode ser operacionalizada por meio de uma adaptação de construtos já validados que contemplam especificamente as atividades de inovação em marketing, como o construto de Hortinha *et al.* (2011, p. 43) e o construto de Kyriakopoulos e Moorman (2004, p. 221).

Hortinha *et al.* (2011, p. 43) apresentam um construto com duas dimensões com base em Lubatkin *et al.* (2006), no qual as atividades de inovação em marketing abrangem aquelas próximas aos clientes atuais da empresa e a trajetória tecnológica (*exploitative innovation*); e/ou atribuída às atividades para a entrar em novos domínios de produto-mercado (*exploratory innovation*), questionando sobre a concordância com cada item (1 = concordo totalmente; 7 discordo totalmente), conforme apresentado no QUADRO 10.

Dimensão	Itens da escala atividades de inovação em marketing
Atividades voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado	Olhar para ideias tecnológicas inovadoras, por pensar “fora da caixa”
	Sucesso com base na capacidade de explorar novas tecnologias
	Criação de produtos ou serviços que sejam inovadores para a empresa
	Procurar de formas criativas para satisfazer as necessidades dos clientes
	Entrar em novos segmentos de mercado
	Buscar atingir novos grupos de clientes
Atividades voltadas para melhorar os domínios produtos-mercados existentes	Compromisso em melhorar a qualidade a menor custo
	Melhora continua com a confiabilidade dos produtos e serviços
	Aumento dos níveis de automatização em suas operações
	Pesquisas constantes de satisfação com os clientes existentes
	Ajusta a oferta para manter os clientes atuais satisfeitos
	Maior penetração na base de clientes existentes

QUADRO 10 - CONSTRUTO ATIVIDADES DE INOVAÇÃO EM MARKETING  
FONTE: Hortinha *et al.* (2011, p. 43) adaptado de Lubatkin *et al.* (2006, p. 656)

Kyriakopoulo e Moorman (2004, p. 221) consideram que a estratégia de marketing pode melhorar a experiência atual de uma empresa, visando a melhoria das habilidade e procedimentos pré-existentes em relação às atividades de

marketing (*marketing exploitation*) e/ou requerem o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, visando a mudança de pensamento pré-existentes em relação as atividades de marketing (*marketing exploration*).

Dimensão	Itens da escala atividades de inovação em marketing	
<i>Marketing Exploitation</i>  Atividades voltadas para melhorar os domínios produtos-mercados existentes -	Durante este projeto, nós melhoramos nossas habilidades e procedimentos prévios com relação a cada uma das seguintes áreas:	<i>Targeting</i> (público alvo) e Segmentação
		Posicionamento e diferenciação de produtos
		A distribuição dos produtos
		Design de produto
		Qualidade de produto
		Preço
		Promoção
<i>Marketing Exploration</i>  Atividades voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado	Durante este projeto, nós desafiamos e / ou mudamos nosso pensamento prévio com relação a cada uma das seguintes áreas:	<i>Targeting</i> (público alvo) e Segmentação
		Posicionamento e diferenciação de produtos
		A distribuição dos produtos
		Design de produto
		Qualidade de produto
		Preço
		Promoção

QUADRO 11- CONSTRUTO ATIVIDADES DE INOVAÇÃO EM MARKETING

FONTE: Traduzido de Kyriakopoulos; Moorman (2004, p.221)

Com base nisso, Kyriakopoulos e Moorman (2004) desenvolveram um construto com duas dimensões que considera a melhoria ou mudança em cada uma das decisões estratégicas de marketing tipicamente relacionados às atividades de marketing, tais como decisões de produto-mercado, envolvendo a definição do público alvo, segmentação e posicionamento; ou decisões que envolvem o marketing *mix* (QUADRO 11- Construto ). Os respondentes foram questionados sobre a concordância com cada item (1 = concordo totalmente; 7 discordo totalmente).

#### 2.2.4 Fontes de inovação

As fontes de inovação são recursos importantes na etapa inicial do processo de inovação, em especial na fase de implementação da inovação. A falta de



informação sobre as atividades de inovação, ou de informações sobre tecnologia e mercado, por exemplo, podem prejudicar a implementação da inovação (HASHI; STOJCIC, 2013, p. 358). Por outro lado, o uso de fontes de inovação influencia positivamente o desempenho (SVETINA; PRODAN, 2008, p. 289).

As fontes de informações desenvolvem dois papéis essenciais na inovação: redução da incerteza (BOLY *et al.*, 2003, p. 795) e a própria oportunidade de inovação que ela representa (OECD, 2005, p.76; DRUCKER, 1985, p. 6).

Boly *et al.* (2003, p. 795) consideram a inovação como um processo de decisão associado com incertezas que dependem da qualidade do principal recurso deste processo: a informação. Entre as entradas no processo de inovação as fontes de informação são muito importantes, como as atividades de inovação estão associadas com incerteza, a qualidade e o volume de informação disponível reduzem os riscos. Inovação requer a habilidade dos gerentes para selecionar as fontes relevantes de informação para o processo de inovação (INZELT, 2003, p. 864).

As atividades de inovação de uma empresa dependem, em parte, da variedade e da estrutura das articulações com fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. Estas articulações atuam como fontes de conhecimento e tecnologia para a atividade de inovação de uma empresa (OECD, 2005, p. 76).

Divididas em fontes internas e externas de organização (SVETINA; PRODAN, 2008, p. 280), a importância das fontes de inovação refere-se ao fato que juntas elas representam a grande maioria de todas as oportunidades de inovação. São distintas e sobrepõem-se. As distinções podem estar na natureza do seu risco, dificuldade e complexidade, e o potencial para a inovação pode estar em mais do que uma área de cada vez (DRUCKER, 1985, p. 6). As fontes relevantes de novas ideias podem mudar e variar, sendo essencial que a organização tenha contato com elas para manter-se na ponta da inovação (TIDD; TREWHELLA, 1997, p. 370). Em especial, as fontes externas permitem que a organização acesse uma gama de conhecimentos diferentes (UN *et al.*, 2010, p. 674) e recursos complementares além de suas fronteiras (MIOTTI; SACHWALD, 2003, p. 1482) necessários para a inovação.

#### 2.2.4.1 Definições de Fontes de Inovação

Para Drucker (1985, p. 6), fontes de inovações são atribuídas às procedências de oportunidades de mudança focadas no potencial econômico ou social de uma organização. Para o autor, a maioria das inovações, especialmente as mais bem-sucedidas, resultam de uma consciente, proposital busca de oportunidades de inovação, que são encontrados apenas em algumas situações. Quatro dessas fontes de oportunidades existem dentro de uma empresa ou indústria: ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades de processos e mudanças na indústria e no mercado. Três fontes adicionais de oportunidade existem fora de uma empresa em seu ambiente social e intelectual: mudanças demográficas, mudanças na percepção e novos conhecimentos.

Allen *et al.* (1982, p. 21) e Hippel (1988, p. 83) definem Fontes de inovação como fontes de ideias para inovação e fontes importantes de ajuda utilizada na implementação da inovação. Desta forma, fontes de inovação são na verdade as procedências de conhecimentos que contribuem para a inovação, sendo consideradas suas determinantes (REICHSTEIN *et al.*, 2008, p. 618). Tidd *et al.* (2005), com interesse no meio onde se obtém informações e conhecimento para inovar, usam o termo “fontes de inovação” ao fazerem referência às fontes de conhecimento, ou diversas procedências do conhecimento, que contribuem para resultados inovativos.

Para Hashi e Stojcic (2013, p. 358) e Zemplerová e Hromádková (2012, p. 450), fontes de inovação são as procedências de informações sobre as atividades de inovação, provenientes de fontes internas, fontes de mercado, fontes institucionais e outras fontes. Para Hippel (1988, p. 3), são as fontes funcionais de inovação categorizadas em empresas e indivíduos em termos da relação funcional da qual derivam benefícios de uma determinada inovação.

O Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 81) define como fontes de inovação as fontes de transferência de conhecimento e tecnologia que podem ser distribuídas em fontes abertas de informação, que proporcionam o acesso ao conhecimento sem a necessidade de pagar para o próprio conhecimento, embora possa haver taxas marginais de acesso; aquisição de tecnologia e conhecimento que envolve a compra de conhecimento externo e tecnologia sem cooperação ativa com a fonte; e ou

cooperação para inovação, que envolve a participação ativa em projetos conjuntos de inovação com outras organizações (QUADRO 12).

Fonte de Inovação	Fontes abertas	Aquisição	Cooperação
<b>Fontes dentro da empresa:</b>	*		
Pesquisa e Desenvolvimento	*		
Produção	*		
Marketing	*		
Distribuição	*		
<b>Outras empresa dentro de um grupo empresarial</b>	*	*	*
<b>Fontes externas de mercado e comercial:</b>			
Competidores	*	*	*
Outras empresas na indústria	*	*	*
Clientes e consumidores	*	*	*
Consultores e empresas de consultoria	*	*	*
Fornecedores de equipamentos, materiais e componentes, software ou serviços	*	*	*
Laboratórios comerciais	*	*	*
<b>Fontes do setor público:</b>			
Universidades e outras instituições de ensino,	*	*	*
Institutos de pesquisa publica/governamental	*	*	*
Institutos de pesquisa privada sem fins lucrativos	*	*	*
Empresas Publicas/semi-públicas, especializadas em serviço de suporte a inovação	*	*	*
<b>Fontes gerais de informação:</b>			
Divulgação de patentes	*		
Conferências, reuniões, literatura e periódicos do ramo	*		
Feiras e exposições; associações profissionais e sindicatos	*		
Associações profissionais, sindicatos	*		
Outras associações locais	*		
Contatos ou redes informais	*		
Normas e agencias de normatização	*		
Regulações públicas	*		

QUADRO 12 - FONTES DE INOVAÇÃO  
 FONTE: OECD (2005, p. 81)

#### 2.2.4.2 Dimensões e forma de mensuração das fontes de Inovação

Hashi e Stojic (2013, p. 358) e Zemplerová e Hromádková (2012, p. 495) mensuram fontes de inovação por meio de quatro variáveis *dummies*, com a finalidade de identificar se a organização usa ou não alguma fonte de informação sobre atividades de inovação organizacional e inovação em marketing (QUADRO 13).

Fontes de informação importantes para as atividades de inovação	Variáveis <i>dummies</i>
	Fontes internas
	Fontes de mercado
	Fontes institucionais
	Outras fontes

QUADRO 13 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: Hashi; Stojcic (2013, p. 358) e Zemplerová; Hromádková (2012, p. 495)

Svetina e Prodan (2008, p. 287) mensuram fontes de inovação por meio de quatro construtos, um sobre fontes internas, e três similares sobre fontes externas de procedência local, nacional e internacional, questionando os respondentes sobre a importância das fontes de inovação em inovações em processo, produto e organizacional (escala de *Likert*: 1 = sem importância; 5 = muito importante). O construto está apresentado no QUADRO 14.

Construto	Itens
Fontes interna	Pesquisa e desenvolvimento
	Melhoria contínua dos processo de produção
	Educação e programas de formação na organização
	Capacidade de organização aprendida dos contínuos processo de produção
	Capacidade de organização dos gestores e profissionais
	Capacidade de organização adquirida com programas de educação e treinamento interno da empresa
Fontes Externas (local, nacional e internacional)	Interações com os clientes
	Interações com fornecedores
	Cooperação com outras empresas
	Interações com as instituições públicas, como universidades, centros públicos de pesquisa, governo local e assim por diante
	Interações com instituições semi-públicas como as câmaras de comércio, associações industriais, sindicatos, e assim por diante
	Consultores e centros de pesquisa privados
	cooperação com outras empresas
	Interações com instituições públicas, como universidades, centros de investigação públicos, o governo local e assim por diante
	Interações com instituições semi-públicas como as câmaras de comércio, associações industriais, sindicatos, e assim por diante
	Consultores e centros de pesquisa privados

QUADRO 14 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: Svetina; Prodan (2008, p. 287)

Laursen e Salter (2004, p. 1206) apresentam um construto abrangente para mensuração das fontes de inovação, no qual cada empresa foi solicitada a responder o grau de importância para cada fonte de conhecimento ou informação para suas atividades inovativas (0 = não usa; 1 = baixa importância; 2 = média

importância; 3 = alta importância). As fontes estão agrupadas em cinco dimensões: interna, mercado, institucional, outras e especializada (QUADRO 15).

Dimensão	Itens
Interna	Dentro da empresa
Mercado	Os fornecedores de equipamentos, materiais, componentes ou software
	Clientes ou consumidores
	Concorrentes
	Consultores
	Empresas laboratórios comerciais / R & D
Institucional	Universidades ou outras instituições de ensino superior
	Organizações de pesquisa do governo
	Outro setor público, por exemplo, Relações comerciais, escritórios governamentais
	Institutos de pesquisa privados
Outras	Conferências profissionais, reuniões
	As associações comerciais
	Técnico de imprensa / comércio, bancos de dados de computador
	Feiras, exposições
Especializadas	As normas técnicas
	Normas e regulamentos de saúde e segurança
	Normas e regulamentos ambientais

QUADRO 15 - CONSTRUTO PARA FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: adaptado de Laursen; Salter (2004, p. 1206)

Großmann (2014, p. 18) mensura fontes externas de inovação por meio de quatro variáveis *dummies*, com a finalidade de identificar se a organização se envolveu em cooperação com alguma das fontes para desenvolver atividades de inovação tecnológica (QUADRO 16).

Construto	Itens
Fontes Externas	Fornecedores
	Clientes
	Concorrentes
	Organizações privadas de pesquisa

QUADRO 16 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: Großmann (2014, p. 18)

Reichstein *et al.* (2008, p. 610) mensuram fontes externas de inovação por meio de quatro variáveis, questionando os respondentes sobre a importância das fontes de inovação para suas atividades de inovação em processo e produto, com o uso da escala: 0 = não usa, de 1 a 3 = baixo uso; de 4 a 6 = médio uso; e de 7 a 9 = muito importante (QUADRO 17).

Construto	Itens
Fontes Externas	Clientes e Consumidores
	Fornecedores de novos equipamentos, materiais, componentes ou software
	Normas e regulamentações: as normas e regulamentos de segurança e saúde; normas técnicas; e normas e regulamentos ambientais

QUADRO 17 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: Reichstein *et al.* (2008, p. 610)

Inzelt (2003, p. 864) apresenta um construto abrangente para mensuração das fontes externas de inovação, em que cada empresa foi solicitada a responder quais fontes de informação são muito importantes ou cruciais para as atividades de inovação de produto e para abordar novos mercados. As fontes estão agrupadas em três dimensões: mercado/comercial, educacional/estabelecimentos de pesquisa e fontes gerais de informações. Separadas em dois subgrupos: nacional e internacional (QUADRO 18).

Mercado/comercial (nacional e internacional)	Clientes/consumidores,
	Competidores em sua linha de negócios
	Fornecedores de materiais e componentes
	Fornecedores de equipamentos
	Empresa de consultoria
Educacional/Estabelecimentos de pesquisa (nacional e internacional)	Universidade
	Laboratórios governamentais
	Parques de ciência e inovação
Fontes gerais de informação (nacional e internacional)	Feiras/exibições
	Conferências e encontros profissionais
	Periódicos profissionais
	Divulgação de patentes
	Associações e câmara profissionais

QUADRO 18 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: Inzelt (2003, p. 864)

Sendo a inovação no âmbito do processo de estratégia de marketing, uma forma de delimitar entre as fontes de informações citadas na literatura de inovação, a opção é por aquelas que representam as quatro interfaces da estratégia de marketing propostas por Varadarajan (2010, p. 124), conforme apresentado no QUADRO 19.

Interfaces da estratégia de marketing			Fonte de inovação
Interface Interna	Horizontal	Estratégia de desenvolvimento de produto Estratégia de manufatura	Desenvolvimento de produto Produção
	Vertical	Estratégia de Negócio Estratégia corporativa	Consumidor
Interface externa	Horizontal	Alianças estratégicas de marketing Competição múltiplos pontos (multi-mercado e multi-produto)	Alianças estratégicas de marketing Concorrentes
	Vertical	Cooperação e coordenação com fornecedores cooperação e coordenação com consumidores intermediários (membros do canal)	Fornecedores Membros do canal

QUADRO 19 - INTERFACES DA ESTRATÉGIA DE MARKETING E FONTES DE INOVAÇÃO

FONTE: adaptado de Varadarajan (2010, p. 124)

### 2.2.5 Capacidade de inovação

Há duas abordagens para capacidade de inovação: em uma das abordagens a capacidade de inovação é considerada como um resultado do processo de inovação (CAVUSGIL *et al.*, 2003; HURLEY; HULT, 1998; ROMIJN; ALBALADEJO, 2002); na outra, ela é considerada um meio, uma combinação de elementos que uma organização tem e que permite levar a um desempenho ou resultado inovativo (FAN, 2006; GUAN *et al.*, 2006; GUAN; MA, 2003; HORTINHA *et al.*, 2011; MARTÍNEZ-ROMÁN *et al.*, 2011). É importante fazer estas distinções porque elas implicam em abordagens diferentes de pesquisa.

Romijn e Albaladejo (2002, p. 1054) considera a capacidade de inovação como um resultado de desempenho do processo da inovação. A capacidade de inovação habilita a empresa a alcançar altos níveis de desempenho e a desenvolver a vantagem competitiva (HURLEY; HULT, 1998, p. 45), devido a dificuldade de imitação pelos concorrentes (CAVUSGIL; CALANTONE, 2003, p. 12).

#### 2.2.5.1 Definições da Capacidade de Inovação

Entender as distintas definições de capacidade de inovação é importante porque dependendo da abordagem do estudo empírico usa-se a capacidade de inovação como um meio ou capacidade de inovação como um resultado.

Figurando como um resultado, a capacidade de inovação pode ser definida como a habilidade da organização para adotar e implementar inovações com sucesso (HURLEY; HULT, 1998, p. 44). Para Hurley e Hult (1998, p. 48), a capacidade de inovação representa as novas ideias sugeridas pelos funcionários que são escolhidas e implementadas por contribuírem para o “melhor esforço, criatividade abertura para novas e melhores maneira de fazer as coisas”. Trata-se da capacidade da empresa para se adaptar as inovações sugeridas.

Para outros autores a capacidade de inovação representa os tipos e o grau de inovações implementadas pela organização (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002, p. 1057) ou trata-se ainda de um registro dos tipos de inovações. De maneira geral,

para esta abordagem a capacidade de inovação pode ser medida pelo número de inovações que uma organização está apta a adotar ou implementar com sucesso. Essa definição é mais usada em estudos que procuram entender as inovações adotadas pela organização ou a intensidade da inovação organizacional e a sua relação com os resultados (CAVUSGIL; CALANTONE, 2003; HURLEY; HULT, 1998).

Figurando como um meio que permite levar a um resultado inovativo, a capacidade de inovação é definida como dispersa em amplos âmbitos e níveis da empresa, a fim de obedecer aos requisitos da estratégia da empresa e adaptar condições especiais e ambiente de competição (GUAN; MA, 2003, p. 740). O uso desta definição apresenta a capacidade de inovação representada por atividades, ativos e outras capacidades organizacionais que supostamente contribuam para a capacidade inovativa. Esta definição é usada em estudos que fazem uma relação direta destas com o desempenho da empresa, com o objetivo de entender a contribuição individual de cada uma delas no desempenho da empresa.

Nessa abordagem, não há um consenso sobre o que compõe a capacidade de inovação, mesmo porque isso depende do tipo de inovação e do grau de inovação a que se refere. Mas, de uma forma geral, referem-se a aprendizagem, pesquisa e desenvolvimento, marketing, à própria estratégia (GUAN; MA, 2003, p. 740) e também à manufatura, organizacional e recursos (GUAN *et al.*, 2006, p. 975); podendo ser internos ou externos à organização (FAN, 2006, p. 366; ROMIJN; ALBALADEJO; 2002, p. 1056); com atividades voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado e atividades para melhorar os domínios produtos-mercado existentes (HORTINHA *et al.*, 2011, p. 39); e também conhecimento, fator humano e fatores organizacionais (MARTÍNEZ-ROMÁN *et al.*, 2011, p. 464).

As distintas definições e abordagens nos estudos empíricos para a capacidade de inovação identificadas na literatura denotam a importância de especificar que neste estudo o interesse é na capacidade de inovação como um resultado (HURLEY; HULT, 1998, p. 44), com especial foco na capacidade de inovação em marketing.



### 2.2.5.2 Dimensões e formas de mensuração da Capacidade de Inovação

Considerar a capacidade de inovação como um resultado implica na efetiva implementação da inovação. Alguns autores denominam os construtos simplesmente como “inovação”, outros como “capacidade de inovação”. Porém o enunciado sempre tem a seguinte conotação “Considerando a(s) inovação(ões) implementadas nos *n* últimos anos, responda as seguintes questões...”. Então as questões seguintes são sobre a abrangência da inovação (tipo, grau). Ocorre que há poucos construtos específicos para marketing.

Amara *et al.* (2008, p. 452) apresentam como são as questões sobre a abrangência da inovação, as abordagens sobre o grau de inovação, respectivas definições e operacionalizações utilizadas nas pesquisas sobre inovação. Basicamente há três níveis de abordagem sobre o grau de inovação: não qualificar o grau de inovação, qualificar o grau de inovação em uma tipologia nominal unidimensional ou multidimensional; e por fim, qualificar o grau de inovação em uma escala ordinal/contínua (QUADRO 20).

Abordagem do grau de inovação	Definição/operacionalização	Referencias
Inovação não qualificada	Organização indica se houve a introdução de um novo ou melhorado tipo de inovação OECD (2005)	Amara <i>et al.</i> (2008) e Romijn; Albaladejo (2002)
	Presença de algum tipo de inovação nos últimos anos	Crépon <i>et al.</i> (1998)
Inovação qualificada com tipologias nominais	Tipos de inovação adotada	Hashi; Stojcic (2012)
	Duas ou mais categorias da abrangência da inovação: inovações novas para a empresa / indústria / mercado / país / mundo	Romijn; Albaladejo (2002) Loof; Heshmati (2002)
Inovação qualificado numa escala ordinal/contínua	Nível de radicalidade da inovação (de baixo para alta)	Martínez-Román et al. (2011)
	Tipo e grau de inovação	Weerawardena (2003)

QUADRO 20 - Definições e operacionalizações da capacidade de inovação

FONTE: Adaptado de Amara *et al.* (2008, p. 452)

Romijn e Albaladejo (2002, p. 1057) utilizam três indicadores para mensurar a capacidade de inovação em produto. Questionando sobre as inovações implementadas nos três últimos anos, um indicador binário é usado para identificar se houve inovação em produto, outro indicador para o número de patentes e um

indicador multidimensional denominado “Índice de inovação” composto por duas dimensões, uma sobre o grau de inovação e outra sobre intensidade da base científica (QUADRO 21).

<i>Incidência de inovações em produto</i>		Indicar se a empresa realizou pelo menos uma grande inovação de produtos durante os três anos anteriores ao questionário
<i>Número de patentes</i>		Indicar se houve alguma patente durante os três anos anteriores ao questionários
<i>Índice de inovação de produto</i>	<i>Grau de inovação</i>	Fundamentalmente nova para o mundo
		Inovações similares as adotadas em outras indústrias
		Inovações semelhantes adotadas nossa empresa, mas suas inovações diferem em formas identificáveis de inovações de outras empresas
		A mesma inovação ou inovações similares adotadas por nossos competidores
		Sem grandes inovações no geral
	<i>Grau de intensidade científica</i>	Base tecnológica Baixa tecnologia

QUADRO 21 - CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

FONTE: Romijn; Albaladejo (2002, p. 1057)

Hurley e Hult (1998, p. 48) mensuram a capacidade de inovação de forma bem simples, questionando sobre as inovações implementadas nos últimos 18 meses, por meio de uma variável referente o número de ideias que foram implementadas e formalmente reconhecidas pela organização (QUADRO 22).

<i>Dimensão</i>	<i>Indicador</i>
Capacidade de Inovação Hurley; Hult (1998)	Número de novas ideias que foi adotada pela organização e reconhecida formalmente por um programa de premiação.

QUADRO 22 - Variável da Capacidade de inovação

FONTE: Hurley; Hult (1998, p. 48)

O’Cass e Ngo (2011a, p. 1324) usaram um construto unidimensional para operacionalizar a capacidade de inovação em produto, processo de produção, gerencial, marketing e organizacional com questões que fazem uma comparação em relação aos concorrentes (1 = “muito pior do que os concorrentes” e 7 = “muito melhor do que os concorrentes”), abrangendo a capacidade de inovar em produto, produção, gerencial, marketing e organizacional (QUADRO 23).

<i>Dimensão</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Capacidade de inovação</i> O’Cass; Ngo (2011a, p. 1324)	Inovação em produto
	Inovação em processo de produção
Em relação ao concorrentes: 1 = muito pior 7 = muito melhor	Inovações gerenciais
	Inovação em marketing
	Inovação organizacional

QUADRO 23 - CONSTRUTO DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

FONTE: O’Cass; Ngo (2011a, p. 1324)

Weerawardena (2003, p.34) usa um construto multidimensional para operacionalizar a capacidade de inovação da organização, que foi denominado “intensidade de inovação organizacional”. Composto por cinco dimensões que avalia a implementação da inovação em produto, processo, gerencial e em marketing. Sendo questionado como foi a implementação de cada tipo inovação nos últimos cinco anos: a) 1 = muito limitada; 5 = grande; b) 1 = incremental; 5 radical.

Gunday *et al.* (2011) desenvolveram e validaram um construto unidimensional para operacionalizar a inovação em marketing a partir das definições teóricas e operacionais do Manual de Oslo (OECD, 2005), apresentado no QUADRO 24. É questionado “Até que ponto os seguintes tipos de inovações de marketing foram implementados na sua organização nos últimos três anos? (escala de *Likert* de cinco pontos, variando de 1 = “não implementado”; 2 = “limitado aos mercados nacionais”; 3 = limitado aos mercados internacionais”; 4 = “práticas de marketing atuais foram melhoradas”; 5= “inovações originais de marketing foram implementadas”).

Dimensão	Indicadores
Inovação em Marketing Gunday <i>et al.</i> (2011)	Renovação das técnicas de promoção de produtos empregados para a promoção dos produtos atuais e / ou novos
	Renovação dos canais de distribuição, sem alterar os processos logísticos relacionados com a entrega do produto
	Renovação as técnicas de preços de produtos empregados para a precificação dos produtos atuais e / ou novos
	Renovação do desenho dos produtos atuais e / ou através de novas alterações, tais como na aparência, embalagem, forma e volume sem alterar as suas características técnicas e funcionais básicos
	Renovação as atividades gerais de gestão de marketing

QUADRO 24 - CONSTRUTO PARA INOVAÇÃO EM MARKETING

FONTE: Gunday *et al.* (2011, p. 669)

É importante destacar que especificamente sobre a inovação em marketing o Manual de Oslo (OECD, 2005) tem como pressuposto que a característica distintiva de uma inovação de marketing comparada com outras mudanças nos instrumentos de marketing de uma organização é a implementação de um método de marketing não utilizado anteriormente pela empresa.

O novo método de marketing deve ser parte de um novo conceito ou estratégia de marketing que representa um afastamento significativo de métodos de marketing existentes na empresa, podendo ele ser desenvolvido pela própria empresa ou adotado de outras, sendo possível ser implementado para produtos novos e existentes (OECD, 2005, p. 51).

### 2.2.6 Inovatividade organizacional

A inovatividade organizacional é um estilo de comportamento proativo, que permeia uma ampla faixa da organização que é confortável e até mesmo agressivo sobre novas ideias, mudança, risco e fracasso (OLSON *et al.*; 2005a, p. 51). A abertura para novas ideias e soluções é considerada essencial para a inovação no âmbito da organização, especialmente nas fases iniciais (FAGERBERG, 2004, p. 10; ZALTMAN *et al.*, 1973, p. 64). A principal razão disso está na característica principal da inovação: cada inovação consiste na combinação de uma variedade de fatores, tais como ideias existentes, capacidades, habilidades e recursos, que quando combinadas de diferentes maneiras produzem inovações mais complexas e sofisticadas (FAGERBERG, 2004, p. 10).

Embora de uma forma geral, a inovatividade é um pré-requisito para a capacidade de inovação, relacionada com o seu estágio inicial, pressupondo que uma empresa só irá inovar se houver receptividade para novas ideias. Há estudos que destacam a importância de estudar o seu impacto no processo de estratégia de marketing e nos resultados organizacionais (capacidade de inovação e desempenho organizacional).

Organizações que apresentam inovatividade dão ênfase à inovação, apresentam abertura a novas ideias e respondem rapidamente à tomada de decisão (MENON *et al.*, 1999, p.24), estimulando o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, o que é refletido nos resultados organizacionais (TOALDO *et al.*; 2013, p. 265)

A inovatividade em combinação com os recursos e outras características da organização afeta a capacidade de inovação da organização (HURLEY; HULT, 1998, p. 47; TAMAYO-TORRES *et al.* 2010, p. 1122), ou seja, a inovatividade está associada a quantidade de inovações que a empresa efetivamente implementa (GRISSEMANN *et al.*, 2013, p.353).

Para Mairesse e Mohnen (2002, p. 228), a inovatividade é a inexplicável habilidade de algumas organizações em transformar investimentos com a inovação em maior desempenho organizacional. Calantone *et al.* (2002, p. 522), Deshpandé *et al.* (1993, p. 29), Olson *et al.* (2005a, p. 52; 2005b, p. 58), Rhee *et al.* (2010, p. 72), Theoharakis e Hooley (2008, p. 72), e Tsai e Yang (2013, p. 1286) confirmam

em seus estudos a relação da inovatividade organizacional com o melhor desempenho organizacional.

#### 2.2.6.1 Definições da Inovatividade organizacional

No âmbito individual, a psicologia define um indivíduo inovador como aquele que “faz as coisas de forma diferente” e está num extremo de um contínuo de estilo cognitivo, sendo que no outro extremo está aquele indivíduo adaptador, que prefere “fazer as coisas da melhor forma”. Estes estilos cognitivos são comuns a todas as pessoas e são manifestados em uma situação onde criatividade, solução de problemas e tomada de decisão são aplicáveis (KIRTON, 1976, p. 629).

Hurt *et al* (1977, p.64) definem um indivíduo inovador como aquele que tem “disposição para mudar”, com base na teoria de que se uma inovação não é apropriada para um grupo alvo, ela nunca será adotada, sendo que a inovação é percebida por um sistema social como tendo um valor de recompensa, emergindo dos indivíduos que são mais dispostos a abandonar comportamentos tradicionais na tentativa de mudanças (HURT *et al.*, 1977, p.64). Ainda no nível do indivíduo, Goldsmith e Foxall (2003, p. 324) apresentam a perspectiva comportamental da inovatividade que está relacionada à adoção ou não de uma inovação e o tempo de adoção da inovação e à inovatividade como um traço de personalidade melhor definida pela “disposição de experimentar coisas novas”, que está relacionada com outros traços de personalidade, como a assumir riscos e abertura à experiência. O entendimento da inovação no âmbito individual se faz necessário pois embasam as definições de inovatividade no âmbito da organização.

No âmbito da organização a inovatividade apresenta duas perspectivas: comportamental e cultural. A perspectiva comportamental está relacionada à adoção das inovações pela empresa (CALANTONE *et al.*, 2002, p. 517) e/ou está relacionada com a atuação da organização no mercado: a primeira a entrar no mercado, evitando a entrada tardia em mercados estáveis, com inovações de vanguarda (CAPON *et al.*, 1992, p. 158), ou a tendência comportamental da organização em relação à concorrência para iniciar novos procedimentos ou

sistemas e se engajar em processos mais inovadores, a fim de atingir metas e objetivos (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008, p. 73).

Na outra perspectiva a inovatividade é uma “característica inovadora” da cultura organizacional usada para medir a orientação para inovação de uma empresa (HURLEY; HULT, 1998, p. 45), definida como a “receptividade para novas ideias e inovação, como um aspecto da cultura que afeta a capacidade de inovação do grupo” (HURLEY; HULT; 1998, p. 47). A cultura organizacional é definida como um padrão de valores e crenças que ajudam as pessoas a entender o funcionamento da organização e, assim, fornece-lhes as normas para o comportamento na organização (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998, p. 4). Quando se trata especificamente de uma cultura organizacional inovadora, é a extensão que há dentro de uma organização para a ênfase em inovação, abertura a novas ideias e resposta rápida à tomada de decisão (MENON *et al.*, 1999, p.24), abrangendo um conjunto completo de crenças e maneiras de fazer as coisas que influenciam uma perspectiva da organização sob como a inovação e como a mudança deve ser gerenciada (MENON *et al.*, 1999, p.25).

#### 2.2.6.2 Dimensões e formas de mensuração da Inovatividade Organizacional

Nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing a inovatividade organizacional FIGURA como uma variável latente com uma única dimensão cultural denominada “cultura organizacional inovadora” nos estudos de Menon *et al.* (1999) e Toaldo *et al.* (2013), e denominada “orientação para a inovação” no estudo de Olson *et al.* (2005b). Nos demais estudos, a inovatividade organizacional pode ser mensurada de uma perspectiva cultural (GRISSEMANN *et al.*, 2013; HURLEY; HULT, 1998; RHEE *et al.*, 2010; TSAI; YANG, 2013), comportamental (DESHPANDÉ *et al.*, 1993; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008), ou mista (CALANTONE *et al.*, 2002).

Menon *et al.* (1999, p. 36) mensuram a cultura organizacional inovadora por meio de um construto com uma única dimensão cultural embasado no ensaio propostos por Menon e Varadarajan (1992) e composto por sete indicadores (variáveis) que abrangem a resposta rápida às mudanças de mercado, incentivo à participação, dinâmica e empreendedora, informação abertamente compartilhada,

ênfase em inovação e mudança, sentimento geral de confiança entre diferentes grupos, sentimento de que as ideias e informações são ouvidas por outras pessoas conforme apresentado no QUADRO 25. Há o uso de escala de *Likert* de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Cultura Organizacional Inovadora  Menon <i>et al.</i> (1999)  Baseada em Menon; Varadarajan (1992)	As pessoas nessa divisão dão ênfase em resposta rápida às mudanças do mercado
	O estilo de gestão da nossa divisão incentiva um alto nível de participação.
	Nossa divisão é dinâmica e empreendedora
	A informação tem credibilidade e é abertamente compartilhada,
	Nossa divisão enfatiza inovação e mudança.
	Há um sentimento geral de confiança entre os diferentes grupos.
	As pessoas sentem que as suas ideias e informações são ouvidos por outros

QUADRO 25 - CONSTRUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA

FONTE: Menon *et al.* (1999, p. 36)

Toaldo *et al.* (2013, p. 261) mensuram a cultura organizacional inovadora no contexto brasileiro usando um construto com uma única dimensão cultural embasado no estudo de Menon *et al.* (1999), composto por cinco indicadores, que abrangem resposta rápida à mudança proveniente da interação constante com o mercado, ao compartilhamento confiável e transparente de informação, à prática de inovação e mudança, confiança entre os membros da organização e à atenção dada para ideias e informações (QUADRO 26). É utilizada a escala de *Likert* de cinco pontos (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Cultura organizacional inovadora  Toaldo <i>et al.</i> (2013) Baseada em Menon <i>et al.</i> (1999)	Enfatiza a interação constante com o mercado, a fim de responder rapidamente às suas mudanças.
	Compartilhamento de informações de uma forma confiável e transparente.
	Praticam a inovação e a mudança.
	Há confiança entre os membros da organização
	Ideias e informações recebem atenção.

QUADRO 26 - CONSTRUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL INOVADORA

FONTE: Toaldo *et al.* (2013, p. 261)

Hurley e Hult (1998, p. 49) desenvolvem um construto para mensurar a inovatividade organizacional composto por uma única dimensão cultural composta por cinco indicadores que abrangem questões sobre a aceitação da inovação, a busca de ideias inovadoras, valorização de novas ideias, penalização por ideias que não funcionam, e a associação da inovação com riscos. Com uso de escala de cinco

pontos indicando a extensão em que cada item serve seu grupo (QUADRO 27), este construto é aplicado de forma idêntica para mensurar a inovatividade organizacional nos estudos de Olson *et al.* (2005b, p. 62), Rhee *et al.* (2010, p. 69), e Tsai e Yang (2013, p. 1286) e sofre adaptações, com redução para três indicadores no estudo de Grisseman *et al.* (2013, p. 635): gestão procura ativamente novas idéias; os funcionários são recompensados por novas ideias, inovação em nossa organização é incentivada. Serve também de base para Naidoo (2010, p. 1318) fazer uma adaptação.

Dimensão	Indicadores
Inovatividade Organizacional Hurley; Hult (1998, p. 49)	A inovação técnica com base nos resultados da pesquisa é prontamente aceita
	Gestão procura ativamente ideias inovadoras.
	Inovação é prontamente aceito na gestão do programa / projeto
	Os indivíduos são penalizados por novas ideias que não funcionam. (R)
	Inovação em nossa organização é percebida como muito arriscado e é resistido. (R)

QUADRO 27 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL  
FONTE: Hurley; Hult (1998, p. 49)

Naidoo (2010, p. 1318) desenvolve a partir do construto de inovatividade organizacional de Hurley e Hult (1998) um novo construto denominado “inovação em marketing”. O construto é unidimensional e tem sete indicadores (QUADRO 28), que avaliam a inovatividade especificamente no setor de marketing. Usa-se a escala de *Likert* de nove pontos (1 = discordo totalmente; 9 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Inovação em marketing  Naidoo (2010) adaptado de (Hurley; Hult, 1998)	Gestão procura ativamente ideias de marketing inovadoras.
	Melhorias no design de produto são prontamente aceitas.
	Melhorias na colocação de produtos são facilmente aceites.
	Melhorias em atividades promocionais do produto são prontamente aceito
	Melhorias na precificação de produtos são facilmente aceitas.
	Os funcionários são penalizados por novas ideias de marketing que não funcionam (R).
	Novas ideias de marketing são percebidas como muito arriscado e são resistido (R)

QUADRO 28 - CONSTRUTO INOVAÇÃO EM MARKETING  
FONTE: Naidoo (2010, p. 1318)

Calantone *et al.* (2002, p. 520) mensuram a inovatividade organizacional usando um construto unidimensional com uma perspectiva mista composta por seis indicadores que medem a inovatividade comportamental e cultural, com questões



sobre a própria adoção da inovação, a percepção de quanto a empresa é inovativa em relação ao seu concorrente, e a percepção dos aumentos dos resultados inovativos (QUADRO 29). Uso de escala de *Likert* de sete pontos (1= discordo totalmente; 7 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Perspectiva Mista: Cultural e Comportamental  Inovatividade Calantone <i>et al.</i> (2002) (Com base em Hollenstein (1996); Hurt; Teigen (1977) e Hurt et al. (1977))	Nossa empresa tenta frequentemente novas ideias.
	Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas.
	Nossa empresa é criativo em seus métodos de operação.
	Nossa empresa é muitas vezes o primeiro no mercado com novos produtos e serviços.
	Inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada e por isso há resistências (R)
	Nossa introdução de novos produtos tem aumentado ao longo dos últimos 5 anos.

QUADRO 29 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE PERSPECTIVA MISTA

FONTE: Calantone *et al.* (2002, p. 520)

Deshpandé *et al.* (1993, p. 35) construíram uma escala de inovatividade organizacional a partir de itens usados por Capon *et al.* (1988). Desta forma, a inovatividade organizacional é mensurada a partir de um construto com uma única dimensão comportamental relacionada com a introdução de um novo produto ou serviço (QUADRO 30). Ocorre o uso de escala de *Likert* de cinco pontos (1= discordo totalmente; 5 concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Inovatividade Organizacional Perspectiva comportamental  Deshpandé <i>et al.</i> (1993) com base em Capon <i>et al.</i> (1988).  1 = nunca 5 = sempre	Primeiro para o mercado com novos produtos e serviços
	último participante no estabelecido pelos mercados continua a crescer
	Participante em mercados em declínio
	Na vanguarda da inovação tecnológica

QUADRO 30 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

FONTE: Deshpandé *et al.* (1993, p. 35)

Theoharakis e Hooley (2008, p. 73) mensuram a inovatividade organizacional por meio de um construto com uma única dimensão comportamental composta por três itens adaptados de West e Anderson (1996) que abrangem questões sobre a tendência da organização em relação à concorrência para iniciar novos procedimentos ou sistemas e se engajar em processos mais inovadores a fim de atingir metas e objetivos (QUADRO 31). Usa-se a escala de *Likert* de cinco pontos (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Inovatividade Organizacional Perspectiva comportamental  Theoharakis; Hooley (2008) com base em West; Anderson (1996)  1 = concordo fortemente 5 = discordo totalmente	Para decidir quais os métodos a utilizar para alcançar nossas metas e objetivos
	Em iniciar novos procedimentos ou sistemas
	No desenvolvimento de novas formas de atingir as nossas metas e objetivos

QUADRO 31 - CONSTRUTO DE INOVATIVIDADE PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL

FONTE: Theoharakis; Hooley (2008, p. 73)

## 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Tanto no processo de estratégia de marketing quanto no processo de inovação há a necessidade de medir o desempenho organizacional resultante. Isso ocorre devido à própria natureza da decisão estratégica envolvida no processo que abrange o comprometimento com recursos organizacionais que implicam em desempenho a médio e longo prazo (VARADARAJAN, 2010, p. 123).

Gerencialmente, o uso de indicadores de desempenho permite monitorar os resultados em relação aos objetivos previamente definidos (SLATER *et al.*, 2010, p. 470). Teoricamente, o desempenho aparece em construtos que permitem analisar qual a melhor configuração empresarial ou quais ações apresentam melhores resultados. Como exemplos há os estudos de Lee *et al.* (2006), Menon *et al.* (1999) e Toaldo *et al.* (2013) sobre o processo de estratégia de marketing, e o estudo de Hashi e Stojcic (2012) e Zemplerová e Hromádková (2012) sobre o processo de inovação.

### 2.3.1 Definição de desempenho organizacional

Slater *et al.* (2010, p. 470) definem o desempenho conforme a organização atende ou excede os seus objetivos. Desta forma, Slater *et al.* (2010a, p. 555) usam como medida de desempenho o grau em que a unidade de negócio cumpriu os seus

objetivos. Olson *et al.* (2005b, p. 55) afirmam que o desempenho deve ser visto no contexto dos objetivos da organização, da estratégia e da estrutura de mercado.

Gama (2011, p. 645) acrescenta que o desempenho organizacional é mensurável por tratar-se de um conceito real, dinâmico devido a evolução da escolha dos indicadores, relativo devido o fato de envolver comparações, e multidimensional por haver várias formas de ser medido.

Para mensurar o desempenho organizacional, os gestores podem escolher um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que melhor se adaptam aos objetivos previamente definidos (AMBLER *et al.*, 2004; WALKER; RUEKERT, 1987). Ambler *et al.* (2004) diferenciam as mensurações financeiras (sinônimo de medidas de contabilidade, por exemplo: vendas, lucro, fluxo de caixa), das mensurações não financeiras (por exemplo: satisfação e lealdade do cliente).

Slater *et al.* (1997, p. 39) alertam para a importância de uso de indicadores multidimensionais de desempenho por tratar-se de um elo crítico entre a execução e o ajustamento da estratégia. Além de permitirem o aprendizado organizacional por meio da análise dos resultados sobre as ações da empresa, podem possibilitar controlar e ajustar o processo. Os autores sugerem uma abordagem multidimensional de desempenho composta por quatro perspectivas: financeira, que indica o crescimento da empresa; a perspectiva do consumidor, que revela a posição competitiva no mercado; a perspectiva interna, que aponta as melhorias do processo e uso de recursos; e por fim, a perspectiva da inovação, que mostra a abertura para aprender por meio de melhorias e mudanças.

Além da perspectiva de análise que o indicador de desempenho pode fornecer, Slater *et al.* (2010, p. 473) sugerem uma combinação entre indicadores lentos e indicadores rápidos de desempenho. Os indicadores lentos fornecem resultados de desempenho de um período maior de tempo; quando a informação está disponível provavelmente há pouco para ser feito. Os indicadores rápidos fornecem resultados de desempenho num período curto de tempo, permitem a análise dia-a-dia, permitindo a interferência no processo de modo a melhorar o desempenho. Tratando-se da perspectiva da estratégia de marketing, os autores sugerem como um indicador lento o retorno sobre o capital e como indicadores rápidos o crescimento de vendas, o sucesso do novo produto. Tratando-se da perspectiva de inovação, os autores sugerem como indicadores de desempenho a

percentagem de vendas de novos produtos, crescimento de vendas e crescimento da participação de mercado.

A característica relativa do desempenho organizacional está no fato de que a mensuração do desempenho pode ser feita em relação àquilo que foi planejado, ou a mensuração pode ser feita em relação aos concorrentes sob uma perspectiva de como são vistos pelos concorrentes ou a percepção de sucesso em relação a outros no mesmo setor (AMBLER *et al.*, 2004, p. 4).

De uma forma geral, pesquisadores e gestores estão fundamentalmente interessados em dois diferentes aspectos do desempenho organizacional: o desempenho de mercado e o desempenho financeiro (MORGAN, 2012, p. 113). O desempenho de mercado é o grau em que uma organização atrai e retém consumidores, abrangendo a participação de mercado, crescimento de vendas, satisfação dos consumidores e a lealdade do consumidor. O desempenho financeiro é o grau em que uma organização alcança resultados econômicos, abrangendo o lucro, retorno sobre os investimentos e a criação de valor de mercado (FERREL; HARTLINE, 2011, p. 523; FIFIELD, 2007, p. 21; VARADARAJAN, 2010, p. 131; WILSON; GILLIGAN, 2005, p. 20).

### 2.3.2 Dimensões e formas de mensuração do desempenho organizacional

Há uma variedade de maneiras de medir o desempenho, podendo ser de forma objetiva, por meio de dados secundários (desempenho real), e de forma subjetiva, por meio de dados primários que envolvem o uso de percepções gerenciais (desempenho subjetivo). De modo geral, há uma dificuldade em criar medidas válidas para todos os setores e há também uma indisposição das organizações em compartilhar dados de desempenho real, o que justifica o uso do desempenho subjetivo em pesquisas sobre estratégia de marketing (MOORMAN; RUST, 1999, p. 187).

A operacionalização do desempenho organizacional nos estudos sobre o processo de estratégia de marketing é realizada com uma única dimensão, onde há a combinação de indicadores que abrangem o desempenho de mercado e o desempenho financeiro. Há uma divergência nas denominações “desempenho

organizacional”, “desempenho de mercado”, “desempenho geral da organização”, e simplesmente “desempenho” (QUADRO 32) e também na composição dos construtos. Mas de uma forma geral, os construtos são compostos por indicadores de desempenho de mercado e desempenho financeiro.

Construto	Atribuição do Construto em relação ao Processo de Estratégia de marketing	Estudo
Desempenho de Mercado	Resultado da formulação e implementação	Menon <i>et al.</i> (1999 e Toaldo; Luce (2006) Lee <i>et al.</i> (2006, p. 253)
Desempenho Organizacional	Resultado da formulação e implementação	Toaldo <i>et al.</i> (2013)
Desempenho Geral da Organização	Resultado da implementação	Olson <i>et al.</i> (2005b)
Desempenho	Resultado da implementação	Slater <i>et al.</i> (2010a)

QUADRO 32 - O DESEMPENHO NOS ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING

FONTE: Adaptado de Menon *et al.* (1999); Toaldo; Luce (2006); Toaldo *et al.* (2013); Olson *et al.* (2005b); Slater *et al.* (2010a)

Olson *et al.* (2005b, p. 63) analisam o desempenho geral da organização considerando o contexto dos objetivos da empresa, da estratégia e da estrutura de mercado. (QUADRO 33). Para isso, fazem uso de três indicadores que abrangem o nível em que a organização atendeu às expectativas, ultrapassou os principais concorrentes, e satisfaz a alta gerência. Utilizam uma escala de de *Likert* de cinco pontos (1= discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Desempenho Organizacional Geral  Olson <i>et al.</i> (2005b)	O desempenho global da empresa atingiu as expectativas no ano passado
	O desempenho global da empresa no ano passado ultrapassou a dos nossos principais concorrentes
	A alta administração estava muito satisfeito com o desempenho global da empresa no ano passado.

QUADRO 33 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

FONTE: Olson *et al.* (2005b, p. 63)

Slater *et al.* (2010a, p. 558) avaliam o desempenho como o grau em que a unidade de negócio cumpriu seus objetivos, para isso faz uso de indicadores que abrangem o desempenho geral do negócio, o desempenho geral em relação aos competidores, a satisfação dos gerentes com o desempenho do negócio, a possibilidade de melhorar o desempenho global da empresa, o respeito dos

concorrentes da empresa (QUADRO 34). Há o uso de escala de *Likert* de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente).

Dimensão	Indicadores
Desempenho Slater <i>et al.</i> (2010a)	O desempenho global da empresa foi abaixo das expectativas no ano passado.
	O desempenho global da empresa no ano passado superou o de nossos principais concorrentes
	A gestão de topo ficou satisfeito com o desempenho global da empresa no ano passado
	Temos muito espaço para melhorar o desempenho global da empresa.
	Nossos concorrentes respeitam o desempenho deste negócio

QUADRO 34 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO

FONTE: Slater *et al.* (2010a, p. 558)

Menon *et al.* (1999) e Toaldo e Luce (2006) avaliam o desempenho de mercado com uma escala composta por três itens, que capturam a medida em que o desempenho da estratégia corresponde às expectativas para o desempenho global, vendas e lucros (QUADRO 35). Utilizam uma escala de de *Likert* de cinco pontos (1 = desempenho muito baixo; 5 = desempenho muito alto).

Dimensão	Indicadores
Desempenho de Mercado (muito baixo/ muito alto)	O desempenho geral da estratégia em relação às expectativas
	O lucro líquido em relação às expectativas
	Crescimento nas vendas em relação às expectativas.
Menon <i>et al.</i> (1999) e Toaldo; Luce (2006)	

QUADRO 35 - CONSTRUTO DO DESEMPENHO DE MERCADO

FONTE: Menon *et al.* (1999) e Toaldo e Luce (2006)

Lee *et al.* (2006, p. 253) avaliam o desempenho de mercado com uma escala unidimensional composta por seis itens que abrangem a eficácia das atividades de marketing da empresa (QUADRO 36). Utilizam uma escala de de *Likert* de cinco pontos (1= desempenho muito baixo; 5 = desempenho muito alto).

Dimensão	Indicadores
Desempenho de Mercado	Níveis de satisfação do cliente
	Valor do cliente
	Retenção do cliente
	Aquisição de clientes
	Taxa de crescimento da receita
	Participação de mercado
Lee <i>et al.</i> (2006, p. 253)	

QUADRO 36 – CONSTRUTO DO DESEMEPENHO DE MERCADO

FONTE: Lee *et al.* (2006, p. 253)

Toaldo *et al.* (2013, p. 261), com interesse na cultura inovadora sobre o processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional, operacionalizaram o desempenho organizacional por meio de indicadores de desempenho financeiros e de mercado: maximização de fluxo de caixa, participação de mercado, retorno sobre o investimento, satisfação do consumidor (QUADRO 37). Utilizam uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 = desempenho muito baixo; 5 = desempenho muito alto).

Dimensão	Indicadores
Desempenho organizacional 1 = discordo completamente; 5 = concordo completamente)	Maximizar o fluxo de caixa
	A participação de mercado
	O retorno sobre os investimentos
	A satisfação do consumidor
Toaldo et al. (2013)	

QUADRO 37 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: Toaldo *et al.* (2013, p. 261)

A operacionalização do desempenho organizacional nos estudos sobre inovação é realizada na maioria das vezes com o uso de uma única dimensão, podendo haver a combinação de indicadores que abrangem o desempenho de mercado e o desempenho financeiro. Geralmente aparecem com a mesma denominação “Desempenho Organizacional” e em alguns casos apresentam de forma separada desempenho de mercado e desempenho financeiro (QUADRO 38).

Construto	Relações confirmadas	Estudo
Desempenho Organizacional	Capacidade de inovação	Cavusgil; Calantone (2003)
Desempenho Organizacional	Inovatividade	Calantone et al. (2002)
Desempenho Organizacional	Inovatividade	Theoharakis; Hooley (2008)
Desempenho Organizacional	Inovatividade	Keskin (2006)
Desempenho de mercado e Desempenho financeiro	Inovatividade	Hogan; Coote (2014)
Desempenho organizacional	Fontes de inovação e Decisão de inovar	Hashi; Stojcic (2013)

QUADRO 38 - O DESEMPENHO NOS ESTUDO SOBRE O INOVAÇÃO

FONTE: Adaptado de Calantone *et al.* (2002); Cavusgil *et al.* (2003); Hashi; Stojcic (2013); Hogan; Coote (2014); Keskin (2006); Theoharakis; Hooley (2008)

Hashi e Stojcic (2013) avaliam o desempenho organizacional sob a perspectiva da produtividade (volume de negócios dividido pelo número de empregados), alegando que é comum atribuir a participação de mercado como um indicador de desempenho da inovação, mas que há poucos estudos que apresentam a produtividade.

Calantone *et al.* (2002, p. 520) e Cavusgil e Calantone (2003, p. 12) avaliam o desempenho organizacional por meio da avaliação objetiva dos principais objetivos financeiros: retorno sobre investimentos, retorno sobre ativos e retorno sobre as vendas; além da avaliação subjetiva da lucratividade geral por meio de escala de *Likert* de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente) conforme mostra o QUADRO 39.

Dimensão	Indicadores
Desempenho organizacional  Calantone <i>et al.</i> (2002a) e Cavusgil; Calantone (2003)	Retorno sobre os investimento
	Retorno sobre ativos
	Retorno sobre as vendas
	Lucratividade geral

QUADRO 39 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: Calantone *et al.* (2002, p. 520 e Cavusgil e Calantone (2003, p. 12)

Theoharakis e Hooley (2008, p. 74) avaliam o desempenho organizacional utilizando dois construtos, um sob a perspectiva de longo prazo por meio da vantagem competitiva sustentável, e sob outra perspectiva de curto prazo por meio do desempenho financeiro (QUADRO 40).

Construtos	Indicadores
Rentabilidade Organizacional  Theoharakis; Hooley (2008, p. 74)	Os níveis totais de lucro obtidas no último ano financeiro em relação aos concorrentes
	As margens de lucro alcançadas no último ano financeiro em relação aos concorrentes
	Retorno sobre o investimento alcançado no último ano financeiro em relação aos concorrentes
Vantagem competitiva sustentável  Theoharakis; Hooley (2008, p. 74)	Nossa vantagem competitiva é difícil para os concorrentes copiar porque usa recursos que só nós temos acesso
	Levou tempo para construir a nossa vantagem competitiva e concorrentes levariam muito tempo para seguir uma rota similar

QUADRO 40 - CONSTRUTOS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: Theoharakis e Hooley (2008, p. 74)

No estudo de Theoharakis e Hooley (2008) o desempenho financeiro foi avaliado em relação às empresas concorrentes, abrangendo a rentabilidade da empresa: o nível de lucro total e a margem de lucro e retorno sobre o investimento. O desempenho de vantagem competitiva sustentável foi avaliado no contexto dos recursos da empresa, de como a vantagem é protegida através da singularidade e escassez de recursos. Utilizam escala de *Likert* de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). Os construtos são apresentados no QUADRO 40.



Keskin (2006, p. 404) avalia o desempenho por meio de medidas relativas de desempenho, tais como participação de mercado, taxa de crescimento e rentabilidade (lucro), utiliza escala de *Likert* de sete pontos (1 = discordo totalmente; 7 = concordo totalmente), conforme apresentado no QUADRO 41.

Dimensão	Indicadores
Desempenho organizacional  Keskin (2006)	Sucesso geral
	Participação de mercado
	Taxa de crescimento
	Rentabilidade

QUADRO 41 - CONSTRUTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: Keskin (2006, p. 404)

Hogan e Coote (2014, p. 1615) avaliam o desempenho por meio do grau em que uma organização atrai e retém consumidores (desempenho de mercado) e por meio do grau em que a organização alcança resultados econômicos (desempenho financeiro), usando dois construtos com bases em Morgan e Piercy (1998) e aplicando a escala de *Likert* de cinco ponto (1 = péssimo; 5 =excelente). Conforme apresentado no QUADRO 42.

Dimensão	Indicadores
Desempenho Financeiro  Hogan; Coote (2014, p. 1615) com base em Morgan; Piercy (1998)	Lucratividade geral
	Rentabilidade por funcionário
	Crescimento do lucro
	Fluxo de Caixa Geral
	Fluxo de caixa por funcionário
	Crescimento do fluxo de caixa
Desempenho de mercado  Hogan; Coote (2014, p. 1615) com base em Morgan; Piercy (1998)	Alcançar a satisfação do cliente
	Agregar valor aos clientes
	Manter Clientes atuais
	Atrair novos clientes
	Atingir o crescimento desejado
	Proteger a quota de participação de mercado desejada

QUADRO 42 - CONSTRUTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: Hogan; Coote (2014, p. 1615)

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem como finalidade apresentar o delineamento metodológico proposto para realizar esta pesquisa. Abrange a especificação do problema, a delimitação e design da pesquisa, a análise de dados e apresentação dos resultados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A especificação do problema compreende a apresentação do modelo proposto com as descrições das hipóteses de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das variáveis que compõem o modelo proposto.

##### 3.1.1 Modelo teórico proposto e hipóteses da pesquisa

O modelo proposto para caracterizar a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional relaciona o processo de estratégia de marketing (variáveis independentes) com os resultados organizacionais (variáveis dependentes), e considera a inovatividade organizacional como um moderador dos resultados, conforme apresentado na FIGURA 13.

O modelo propõe que, ao formular e implementar a estratégia de marketing há mudanças planejadas nas atividades de marketing, com consequente incremento nos resultados organizacionais. Há melhores resultados em um ambiente organizacional que favoreça e fomenta novas ideias que possam levar a resultados inovativos.

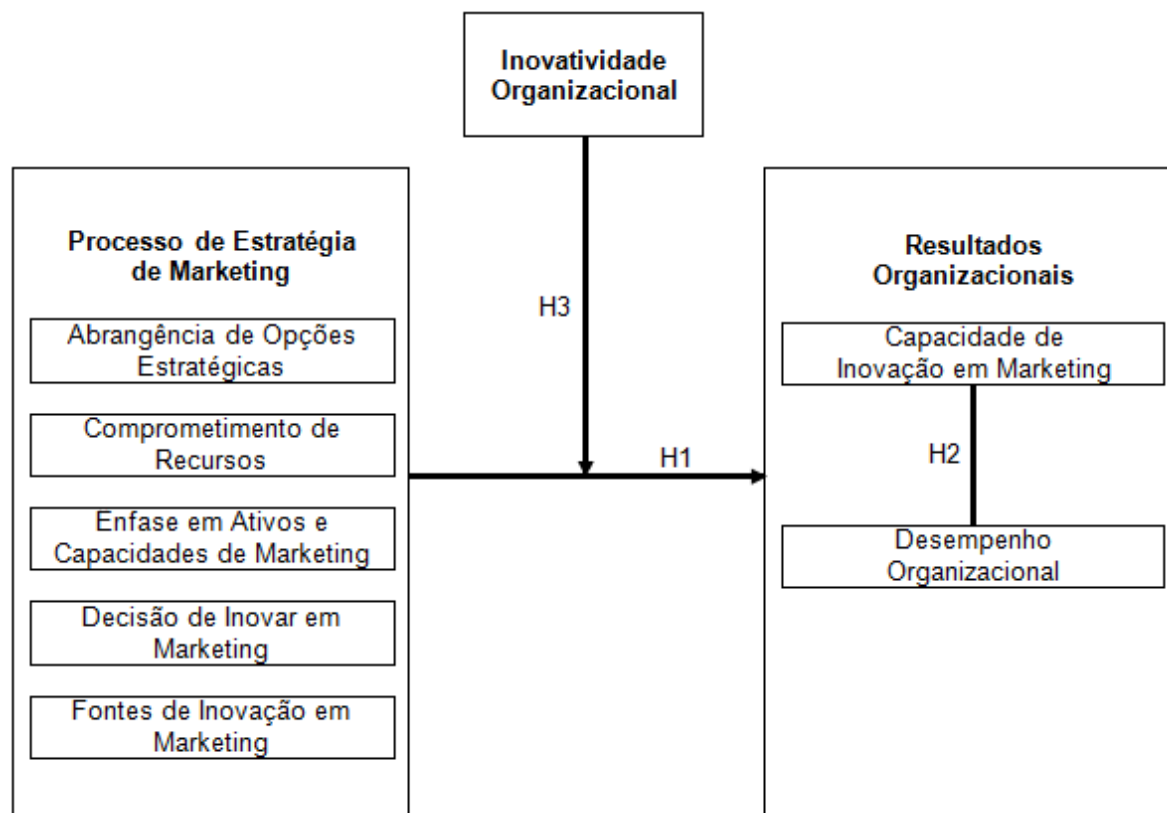


FIGURA 13 - MODELO TEÓRICO  
FONTE: A autora (2014)

### 3.1.1.1 O Processo de Estratégia de Marketing e os Resultados Organizacionais

Nesse modelo considera-se que o processo de estratégia de marketing envolve decisões estratégicas e escolhas cruciais sobre produto, mercado atividades e recursos de marketing (VARADARAJAN, 2010, p.128) que são importantes para desenvolver inovações no âmbito da organização (OECD, 2005, p. 12) e consequentemente para o desempenho organizacional (VARADARAJAN, 2009, p. 28).

Três características destacam-se no modelo. Primeira, a interdependência entre a formulação e a implementação da estratégia de marketing que abrangem “um conjunto complexo de atividades, processos e rotinas, envolvidas no design e execução de planos de marketing” (MENON *et al.*, 1999, p. 4). É importante tratá-los conjuntamente, pois há uma simbiose entre estes dois elementos do processo de estratégia de marketing: enquanto a formulação do conteúdo determina como ele

será implementado, a implementação determina o conteúdo final, de forma que formulação e implementação constantemente evoluem para se ajustarem um ao outro (FERREL; HARTLINE, 2011, p. 327).

Segunda, a inserção no Processo de Estratégia de Marketing de duas variáveis determinantes dos resultados organizacionais que foram identificadas nos estudos sobre o processo de inovação (HASHI; STOJIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMADKVA, 2012) e também destacadas por Varadarajan (2010, p. 124) como fundamentais durante o processo de estratégia de marketing: a Decisão de Inovar radicalmente e/ou incrementalmente as atividades de marketing; e as Fontes de Informações provenientes das interfaces da estratégia de marketing. Considerando a combinação destas variáveis com outros componentes do processo de estratégia de marketing, conduz-se um melhor resultado organizacional.

Terceira, a consideração de resultados que permitem identificar a efetividade deste processo, destacando a importância medir o que é feito (FIFIELD, 2007, p. 267), o controle da implementação daquilo que foi formulado e o acompanhamento dos resultados durante a execução da estratégia que permite identificar se há a necessidade de rever a estratégia durante a sua execução (FERREL; HARTLINE, 2011, p. 23).

A estratégia de marketing envolve grandes oportunidades de desempenho para a empresa, mas para isso exigem expressivas mudanças internas (NOBLE; MOKWA, 1999, p. 62). Quando há um planejamento formal para a implementação da estratégia de marketing, trata-se de uma mudança no âmbito da organização (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 51), abrangendo mudanças nas práticas pré-existentes de marketing (MENON *et al.*; 1999, p. 35).

Embora os estudos sobre o processo de estratégia de marketing relacionem a efetividade do processo com o desempenho organizacional (LEE *et al.*, 2006; MENON *et al.*, 1999; TOALDO; TOALDO *et al.*, 2013; OLSON *et al.*, 2005b; SLATER *et al.*, 2010a), eles desconsideram a própria natureza do processo de estratégia que envolve mudança nas atividades de marketing, havendo então uma lacuna em relação aos resultados do processo.

Desta forma, esta tese propõe que ao formular uma estratégia de marketing, o conteúdo é novo ou melhorado para a organização e a efetiva implementação impacta na capacidade de inovação em marketing e no desempenho organizacional (Resultados Organizacionais):

H1. Quanto maior a intensidade com que as empresas desenvolvem os elementos do processo da estratégia de marketing, maiores serão os resultados organizacionais.

Embora pareça muito simplista a associação da Capacidade de Inovação em Marketing como um resultado do processo, esta associação tem por finalidade comprovar a importância do processo de estratégia de marketing para que ela ocorra. Isto permite a confirmação da afirmação de Varadarajan e Jayachandran, (1999, p.128) de que a inovação não pode ser atribuída meramente à sorte, pois exige trabalho e investimentos significativos para o seu desenvolvimento e implementação.

De fato, a adoção de novos métodos de marketing são elementos que se manifestam dentro do processo de estratégia de marketing devido às próprias mudanças inerentes ao processo (MENON *et al.*, 1999, p. 35; NOBLE; MOKWA, 1999, p. 62; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 51). Entretanto, identificar a efetiva implementação destes, ou seja, a capacidade de inovação em marketing, permite: a) comprovar que o processo de estratégia de marketing é um determinante da capacidade de inovação em marketing; b) identificar quais elementos do processo contribuem para a Capacidade de Inovação em Marketing; c) verificar se há relação entre a Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho Organizacional.

Desta forma, para estudar e caracterizar a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional é adotada a abordagem de Menon *et al.* (1999), que consideram o processo de formulação e implementação de forma integrada e sob a perspectiva organização como um todo.

Entre os construtos proposto e avaliados por Menon *et al.* (1999) para compor o Processo de Estratégia de Marketing, apenas três confirmam a relação positiva com a inovatividade organizacional e com o desempenho organizacional: A Abrangência da Estratégia, o Comprometimento de Recursos, a Ênfase em ativos e Capacidades de Marketing.

A Abrangência da Estratégia refere-se ao desenvolvimento sistemático de estratégias por meio de minuciosa avaliação de múltiplas alternativas estratégicas Eisenhardt (1989) e Fredrickson (1983). No estudo de Menon *et al.* (1999), a análise

prévia de diversas opções estratégicas, antes de escolher a estratégia definitiva, contribui para escolha da melhor estratégia, o que resulta em um melhor desempenho de mercado. Lee *et al.* (2006), McKee *et al.* (1990), Toaldo e Luce (2006), também confirmam em seus estudos a relação positiva com Abrangência da Estratégia. Considera-se, portanto a hipótese:

H1a. Quanto maior a Abrangência da Estratégia, maiores os resultados organizacionais.

O Comprometimento de Recursos durante o processo de estratégia de marketing se refere à alocação adequada aos níveis de pessoas, tempo e dinheiro para o desenvolvimento e implementação da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999, p.22; RAMANUJAM *et al.*, 1986, p. 371). Varadarajan (2010, p.123) destaca a necessidade de comprometimento de recursos durante o processo de estratégia que implicam em desempenho em médio e longo prazo. Para Menon *et al.* (1999) e Ramanujam *et al.* (1986), o processo de estratégia de marketing não pode ser bem sucedido se os recursos adequados não estiverem comprometidos com os resultados, isso abrange tanto os recursos tangíveis (equipes e gerentes), como os intangíveis (tempo gasto). Assim, o comprometimento de recursos (pessoas, tempo, alocação de recursos financeiros, gestão) estão relacionados aos resultados organizacionais nos estudos de Lee *et al.* (2006), Menon *et al.* (1999), Ramanujam *et al.* (1986) e Toaldo e Luce (2006). Considera-se, portanto, a hipótese:

H1b. Quanto maior o Comprometimento de Recursos, maiores os resultados organizacionais.

A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing é o uso de recursos e habilidades do núcleo permanente do marketing que a estratégia de marketing tem como base (MENON *et al.*, 1999, p.22). O uso destes recursos de marketing, como o preço, produtos, gestão do canal e comunicação de marketing, está relacionado com o desempenho organizacional (VORHIES; MORGAN, 2005, p. 85). Menon *et al.* (1999) confirmaram a relação da ênfase em ativos e capacidades de marketing com o desempenho de mercado; Weerawardena (2003, p.25) confirma que a capacidade de Marketing, identificada por vários processos que são usados pelas empresas nos

seus esforços para alcançar o público alvo com a produtos e serviços com valor acrescentado está relacionado positivamente com a capacidade de inovação da organização. Nos estudos de Morgan *et al.* (2009, p. 291) as capacidades de marketing estão relacionas com o desempenho financeiro. Considera-se, portanto a hipótese:

H1c. Quanto maior a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing, maiores os resultados organizacionais.

Pensando como um processo, tanto a estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999), quanto a inovação (HASHI; STOJCIC, 2013), apresentam etapas interdependentes de formulação e implementação, que levam aos resultados: o conteúdo estratégico e o conteúdo da inovação, que implicam no desempenho organizacional. No processo há determinantes específicos para a estratégia de marketing e para a inovação, o que pode ocorrer é que alguns destes determinantes podem ser comuns ao processo de estratégia e ao processo de inovação. Neste estudo, entre o conteúdo estratégico resultante do processo de estratégia de marketing, está a capacidade de inovação em marketing. Os determinantes comuns dos resultados são as variáveis referente a inovação que podem ser enfatizadas no processo de estratégia de marketing.

No âmbito da organização, o processo de inovação em marketing refere-se a mudanças planejadas nas atividades de marketing (OECD, 2005, p. 34) com a finalidade de criar, comunicar e ou entregar produtos e serviços que ofereça valor aos consumidores (VARADARAJAN, 2010, p.128). Destacam-se duas variáveis relacionadas aos estágios iniciais do processo de inovação que podem ser enfatizadas no processo de estratégia de marketing: decisão de inovar, e fonte de inovação. Ambas impactam sobre resultados (HASHI; STOJCIC, 2013; SVETINA; PRODAN, 2008; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012).

A decisão de inovar abrange o empreendimento em atividades de inovação (HASHI; STOJCIC, 2013, p. 355) voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado e ou atividades para melhorar os domínios produtos-mercados existentes (HORTINHA *et al.*, 2011, p. 43; KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004, p. 221). Para Varadarajan (2010, p.132), o teor da decisão de inovar nas atividades de marketing é sobre melhorias (inovação incremental) ou mudanças (inovação radical),

de forma que a decisão de inovar em marketing pode melhorar a experiência atual de uma empresa, visando a melhoria das habilidades e procedimentos pré-existentes em relação às atividades de marketing, e/ou o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades, visando a mudanças de pensamentos pré-existentes em relação às atividades de marketing (KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004, p. 221). Consideradas conjuntamente, simplesmente como a decisão de inovar em marketing, há a sua confirmação com os resultados organizacionais nos estudos de Hashi e Stojcic (2013), Svetina e Proda (2008), e Zemplerová e Hromádková (2012). Nos estudos de Hortinha *et al.* (2011, p. 46) e Kyriakopoulos e Moorman (2004, p. 231) há a confirmação da relação de ambas com o desempenho organizacional. Considera-se, portanto as hipóteses:

H1d. Quanto maior a decisão de inovar visando melhorias nas práticas pré-existentes de marketing, maiores os resultados organizacionais.

H1e. Quanto maior a decisão de inovar visando mudanças nas práticas pré-existentes de marketing, maiores os resultados organizacionais.

Fontes de inovação são as procedências de informações sobre as atividades de inovação (HASHI; STOJCIC, 2013, p. 358; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012, p. 450), que além de representar a própria oportunidade de inovação (DRUCKER, 1985, p. 6; OECD, 2005, p. 76), o uso de fontes de informações sobre as atividades de inovação reduz a incerteza inerente ao processo de inovação (BOLY *et al.*, 2003, p. 795), e influencia positivamente o desempenho organizacional (SVETINA; PRODAN, 2008, p. 289). No âmbito do processo de estratégia de marketing, as fontes de inovação são aquelas que representam as interfaces da estratégia de marketing propostas por Varadarajan (2010, p. 124): fontes de inovação provenientes de interface interna - desenvolvimento de produto, produção, consumidor; e as fontes de inovação provenientes da interface externa - alianças estratégicas de marketing, concorrentes, fornecedores, membros do canal. Nos estudos de Hashi e Stojcic (2013), Svetina e Proda (2008), e Zemplerová e Hromádková (2012), há a confirmação das fontes de inovação com os resultados organizacionais. Considera-se, portanto, a hipótese:



H1f. Quanto maior a importância das fontes de inovações, maiores os resultados organizacionais.

A Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho Organizacional são resultados da efetividade da formulação e implementação do processo de estratégia de marketing. A capacidade de inovação em marketing é a habilidade da organização para adotar e implementar novos métodos de marketing com sucesso. Abrange a implementação de mudanças relacionadas com o *design* e embalagem, posicionamento, promoção e ou preço de produto ou serviço (OECD, 2005, p. 49), desde que não tenham sido utilizados previamente pela organização (OECD, 2005, p. 51), como a renovação do *design* dos produtos sem alterar as características técnicas e funcionais básicas, renovação dos canais de distribuição relacionados, renovação das técnicas de promoção de produtos atuais ou novos, renovação das técnicas de preços de produtos atuais e ou novos, e a renovação das atividades gerais de gestão de marketing (GUNDAY *et al.*, 2011, p. 669).

O desempenho organizacional revela se a organização atendeu ou excedeu os objetivos pré estabelecidos durante a estratégia de marketing (SLATER *et al.*, 2010a, p. 555; SLATER *et al.*, 2010, p. 470), que geralmente abrangem indicadores de desempenho em mercados específicos - participação de mercado, crescimento de vendas, satisfação do consumidos, lealdade do consumidor; e alcançar desempenho financeiro - lucro, retorno sobre os investimentos, criação de valor de mercado (FERREL; HARTLINE, 2011, p.523; FIFIELD, 2007, p.21; VARADARAJAN, 2010, p.131; WILSON: GILLIGAN, 2005, p.20). De uma maneira mais simples abrange a atração e retenção de consumidores e o alcance de resultados econômicos, (HOGAN; COOTE, 2014, p. 1615).

Embora Hurley e Hult (1998, p. 42) afirmem que a capacidade de inovação, ou seja, a implementação ou adoção da inovação, habilita a empresa a alcançar maior nível de desempenho, esta relação não foi operacionalizada em seus estudos. O estudo de Cavusgil; Calantone (2003, p. 12) comprovam que a capacidade de inovação de uma forma geral é crítica para alcançar um desempenho superior. O'Cass e Ngo (2011a, p. 1324) confirmam a influência da capacidade de inovação com o desempenho organizacional, porém a implementação de inovações em marketing é um dos itens que compõem o construto capacidade de inovação. Hashi e Stojic (2013, p. 362) confirmaram a capacidade de inovar em marketing com o

desempenho organizacional, porém utilizaram uma variável *dumme*, identificando se houve ou não a implementação de mudanças expressivas no design de produto, serviços ou na vendas e distribuição. Gunday *et al.* (2011, p. 672) confirmaram a relação entre a capacidade de inovação em marketing e o aumento do desempenho organizacional, validaram um construto para avaliar a implementação de inovação em marketing baseado em OECD (2005).

Considera-se então que a efetiva implementação de inovação em marketing, ou seja a capacidade de inovação em marketing (GUNDAY *et al.*, 2011, p. 673) está relacionada com a atração e retenção de consumidores e ao alcance de resultados econômicos, respectivamente o desempenho de mercado e desempenho financeiro (HOGAN; COOTE, 2014, p. 1615):

H2. Quanto maior a capacidade de inovação em marketing, maior o desempenho organizacional.

### 3.1.1.2 O papel moderador da inovatividade organizacional

A inovatividade organizacional propicia um ambiente favorável à inovação. A fim de captar o ambiente propício para a inovação no processo de estratégia de marketing, propõem-se examinar o papel da inovatividade organizacional. Neste modelo, considera-se que a inovatividade organizacional é a extensão que há na organização para a receptividade para novas ideias e inovação (HURLEY; HULT, 1998, p. 47), a ênfase na inovação e resposta rápida a tomada de decisão (MENON *et al.*, 1999, p.24) e o favorecimento e fomento de novas ideias que possam levar a resultados inovativos (TAMAYO-TORRES *et al.*, 2010, p.1122; WEERAWARDENA, 2003, p.18;) que abrangem a capacidade de inovação da organização (HURLEY; HULT, 1998, p. 47; TAMAYO-TORRES *et al.*, 2010, p. 1122; WEERAWARDENA, 2003, p. 18) e o desempenho organizacional (CALANTONE *et al.*, 2002, p. 520; DESHPANDÉ *et al.*, 1993, p. 29; OLSON *et al.*, 2005a, p. 52, 2005b, p. 58; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008, p. 72).

Contrapondo a importância da inovatividade organizacional atribuída somente aos estágios iniciais do processo de inovação (FAGERBERG, 2004, p. 10;

ZALTMAN *et al.*, 1973, p. 64) e do processo de estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999; TOALDO; LUCE, 2006; TOALDO *et al.*, 2013, OLSON *et al.*, 2005a, 2005b), este modelo propõem que a inovatividade permeia todo o processo, por abranger a característica cultural (abertura para novas ideias) e comportamental (favorecer e fomentar novas ideias, que implicam na adoção da inovação com consequente atribuição de recursos) não estando circunscrita somente aos estágios iniciais. Portanto, a inovatividade organizacional é uma variável independente secundária que tem um efeito moderador. A inovatividade organizacional interage com componentes do processo de estratégia de marketing aumentando o efeito deste com os resultados organizacionais.

Inovatividade organizacional é importante para os resultados organizacionais por três razões distintas. Primeiro, alta inovatividade organizacional está relacionada com maior implementação das inovações (GRISSEMANN *et al.*, 2013, p.353), ou seja, com maior capacidade de inovação (HURLEY; HULT, 1998, p. 49). A inovatividade, quando combinada com recursos e outras características organizacionais, cria uma grande capacidade de inovação, o que habilita a empresa a desenvolver a vantagem competitiva e alcançar altos níveis de desempenho (HURLEY; HULT, 1998, p. 44). Desta forma, é a capacidade de inovação que habilita a empresa a desenvolver a vantagem competitiva sustentável (WEERAWARDENA, 2003, p. 26) e alcançar altos níveis de desempenho (CAVUSGIL; CALANTONE, 2003, p. 14; HURLEY; HULT, 1998, p. 45; O'CASS; NGO, 2011b, p. 1324).

Segundo, a inovatividade organizacional está relacionada com melhor desempenho organizacional (CALANTONE *et al.*, 2002, p. 522; DESHPANDÉ *et al.*, 1993, p. 29; OLSON *et al.*, 2005a, p. 52, 2005b, p. 58; RHEE *et al.*, 2010, p. 72; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008, p. 72; TSAI; YANG, 2013, p. 1286). Esta relação sugere que em ambientes com alta inovatividade organizacional pode haver a adoção de novos processos e métodos que sejam mais potencialmente eficientes (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008, p. 77), sendo que a empresa não está apenas aberta a novas ideias, mas as busca no domínio técnico e administrativo, que além de permitirem que a organização renove a vantagem competitiva por meio de inovações, também resultam em melhor desempenho organizacional (OLSON *et al.*, 2005a, p.51).

Por último, a inovatividade organizacional é considerada uma dimensão crítica para o processo de estratégia de marketing, apresentando uma relação indireta com os resultados organizacionais (MENON *et al.*, 1999, p. 31; TOALDO; LUCE, 2004, p. 14, 2006, p. 32; TOALDO *et al.*, 2013, p. 265). A inovatividade organizacional, além de facilitar todo o processo de estratégia de marketing, incentiva a exploração e a experimentação para desenvolver novos negócios dentro de negócios já existentes e a renovação ou revitalização de negócios em andamento, estabelecendo entre os gestores uma forte motivação para mudança (MENON *et al.*, 1999, p. 25). É evidente o potencial que a inovatividade organizacional tem para estimular o desenvolvimento do processo de estratégia de marketing contribuindo para um melhor desempenho organizacional (TOALDO *et al.*, 2013, p. 265). Ou seja, quando a inovatividade organizacional é menos intensa, a empresa age da mesma forma que sempre agiu. Entretanto, quando a inovatividade organizacional é intensa, isso reflete em todo o processo de estratégia de marketing, e nos resultados a ele relacionados.

Desta forma, considerando a relação da inovatividade organizacional com os resultados organizacionais (capacidade de inovação e desempenho organizacional), se não houver um ambiente organizacional receptivo a novas ideias e inovação, que dê ênfase na inovação e responda rapidamente à tomada de decisão, favorecendo e fomentando novas ideias que possam levar a resultados inovativos, haverá um menor resultado organizacional. A relativa inexperiência com inovação (baixa inovatividade) limita a habilidade dos gestores em relação à decisão de inovar e em compreender a complexidade da interação com as fontes de inovação no processo de estratégia de marketing.

Por outro lado, organizações com alto nível de inovatividade podem ter mais experiência em gerenciar mudanças na estratégia de marketing. Esta experiência abrange um melhor entendimento sobre natureza da mudança, que pode requerer a melhoria e/ou o desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades para o empreendimento em atividades de inovação em marketing (decisão de inovar); e a importância da interação com fontes de informação sobre atividades de inovação em marketing (fontes de inovação internas e externas à organização) por representarem oportunidades de inovação e reduzirem a incerteza, aspectos inerentes ao processo de inovação. Contribuindo assim para melhores resultados organizacionais. Desta forma, considerando que a inovatividade organizacional tem um efeito de moderação de reforço, em um ambiente com alta inovatividade organizacional há um maior

efeito das componentes do processo de estratégia de marketing sobre os resultados organizacionais:

H3. A inovatividade modera positivamente a relação entre as variáveis componentes do processo de estratégia de marketing e os resultados organizacionais.

### 3.1.2 Definições constitutivas e operacionais das variáveis

Esta parte do projeto tem por finalidade apresentar a definição constitutiva (D.C.) e respectiva definição operacional (D.O.) de cada variável que compõe o modelo teórico.

### 3.1.3 Processo de estratégia de marketing

D.C: Processo de estratégia de marketing abrange “um conjunto complexo de atividades, processo e rotinas, envolvidos no design e execução de planos de marketing” (MENON *et al.*, 1999, p. 4)

D.O.: Os gerentes de marketing são questionados em relação às variáveis que compõem o modelo sobre o contexto de seu produto ou linha de produto mais importante (SASHITTAL; WILEMON, 1996, p. 69), considerando o decorrer do processo de estratégia de marketing, ou seja, “atividades, processos e rotinas, envolvidas no desenvolvimento e execução do plano de marketing” (MENON *et al.*, 1999, p.4).

### **Abrangência da Estratégia**

D.C: A Abrangência da Estratégia é a sistemática identificação em profundidade e avaliação de múltiplas alternativas para escolher uma estratégia de marketing (MENON, *et al.*, 1999, p. 21).

D.O: A Abrangência da Estratégia é operacionalizada por meio do construto unidimensional composto por três itens, validado por Menon *et al.* (1999, p.36), adaptado de Fredrickson e Mitchell (1984). Abrange: a consideração prévia de diversas alternativas estratégicas, análise adequada antes das estratégias serem descartadas, flexibilidade da estratégia escolhida. Utiliza uma escala de *Likert* de dez pontos, para questionar a concordância com cada item (1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente). Conforme apresenta o QUADRO 43.

Dimensão	Itens do construto Decisão de Inovar
<b>Abrangência da Estratégia</b>  1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente	Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher a estratégia que foi executada.
	As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.
	A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas possibilidades de eventos futuros.

QUADRO 43 - CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA

FONTE: Adaptado de Menon *et al.* (1999, p.36)

### Comprometimento de Recursos

D.C: O Comprometimento de Recursos refere a alocação adequada de pessoas, tempo e dinheiro para o desenvolvimento e implementação da estratégia de marketing (MENON *et al.*, 1999, p.22; RAMANUJAM *et al.*, 1986, p. 371).

D.O: O Comprometimento de Recursos é operacionalizado por meio da adaptação do construto de Menon *et al.* (1999, p. 37) e Ramanujam *et al.* (1986, p. 371), com um construto unidimensional composto por quatro itens. Avalia o número suficiente de pessoas, comprometimento das pessoas, alocação de recursos adequados, tempo suficiente de gestão. Utiliza uma escala de *Likert* de dez pontos, para questionar a concordância com cada item (1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente). Conforme apresenta o QUADRO 44.

Dimensão	Itens do construto Decisão de Inovar
<b>Comprometimento de Recursos</b>  1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente	O número de pessoas trabalhando na execução das atividades foi considerado suficiente.
	Todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados.
	Recursos adequados foram alocados para a execução das atividades.
	O tempo que os gerentes trabalharam acompanhando a execução das atividades foi considerado suficiente

QUADRO 44 - CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA

FONTE: Adaptado de Menon, *et al.* (1999, p. 37) e Ramanujam *et al.* (1986, p. 371)

## Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing

D.C: A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing é o uso de recursos e habilidades do núcleo permanente do marketing em que a estratégia de marketing se baseia (MENON *et al*, 1999, p.22).

D.O: A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing é operacionalizada por meio de um construto unidimensional, contendo onze indicadores, desenvolvido e validado por Menon *et al.* (1999, p. 37). Utiliza uma escala de *Likert* de dez pontos, para questionar a ênfase dada em cada item que compõem o construto (1 = nenhuma ênfase; 10 = ênfase total), conforme apresenta o QUADRO 45

Dimensão	Itens do construto Decisão de Inovar
<b>Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing</b>  1 = nenhuma ênfase; 10 = ênfase total	Preços abaixo do concorrente.
	Desenvolvimento de produtos realmente novos
	Ampla gama de produtos.
	Recursos abrangentes de atendimento ao cliente
	Construção da imagem da marca.
	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos existentes na nossa empresa.
	Produtos e serviços de qualidade superior.
	Forte influência sobre os canais de distribuição.
	Foco em mercados geográficos específicos
	Promoção, com gastos em publicidade acima da média.
	Inserção de produtos em segmentos de mercado com preços mais elevados.
	Inserção de produtos em segmentos de mercados com preços mais baixos.
	Inovação em técnicas de marketing.

QUADRO 45 - Construto Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing

FONTE: Menon *et al*, 1999, p.22

## Decisão de inovar

D.C: Para Hashi e Stojcic (2012, p.3) a “decisão de inovar abrange o **empreendimento em atividades de inovação**”. Como se trata de inovação no âmbito da estratégia de marketing, a decisão de inovar é definida como **o empreendimento em atividades voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado e ou atividades para melhorar os domínios produtos-mercados existentes** (HORTINHA *et al.*, 2011).

D.O: A decisão de inovar é operacionalizada por meio do construto proposto por Kyriakopoulos e Moorman (2004, p. 236), acrescentando o item “marca” (VARADARAJAN, 2010, p. 131). Os construtos consideram a melhoria ou a mudança em cada uma das decisões estratégicas de marketing tipicamente relacionadas com as atividades de marketing. Utiliza uma escala de *Likert* de dez pontos, para questionar a concordância com cada item (1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente). Conforme apresenta o QUADRO 46.

Dimensão	Itens do construto Decisão de Inovar
<b>Atividades voltadas para melhorar os domínios produtos-mercados existentes (<i>marketing exploitation</i>)</b> Durante este projeto, nós melhoramos nossas habilidades e procedimentos prévios com relação a cada uma das seguintes áreas:  1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente.	Publico alvo e Segmentação
	Posicionamento e diferenciação de produtos
	A distribuição dos produtos
	Design de produto
	Qualidade de produto/ linha de produto
	Preço
	Promoção
	Marca
<b>Atividades voltadas para entrar em novos domínios de produto-mercado (<i>marketing exploration</i>)</b> Durante este projeto, nós desafiamos e / ou mudamos nosso pensamento prévio com relação a cada uma das seguintes áreas:  1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente.	Publico alvo e Segmentação
	Posicionamento e diferenciação de produtos
	A distribuição dos produtos
	Design de produto
	Qualidade de produto/ linha de produto
	Preço
	Promoção
	Marca

QUADRO 46 - Construto decisão de inovar

FONTE: Adaptado de Kyriakopoulos; Moorman (2004, p. 236) e Varadarajan (2010, p. 131)

## Fontes de inovação em marketing

D.C: Fontes de inovação são as procedências de informações sobre as atividades de inovação em marketing (HASHI; STOJCIC, 2013, p. 358; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012, p. 450), provenientes das interfaces da estratégia de marketing (VARADARAJAN, 2010, p. 124).

D.O: A operacionalização das fontes de inovação em marketing é por meio da delimitação entre as fontes de informações citadas na literatura sobre inovação por aquelas que representam as interfaces da estratégia de marketing propostas por Varadarajan (2010, p. 124) com a finalidade de identificar a importância das fontes de informação sobre atividades de inovação em marketing (HASHI; STOJCIC, 2013, p. 358; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012, p. 495). Utiliza-se uma escala de



*Likert* de dez pontos, para questionar a concordância com cada item (1 = nenhuma importância; 10 = essencial). O construto fonte de inovação em marketing é apresentado no QUADRO 47.

Dimensão	Itens do construto fontes de inovação em marketing
Fontes internas e Fontes de mercado  1 = nenhuma importância; 10 = essencial.	Desenvolvimento de produto
	Produção
	Consumidor
	Alianças estratégicas de marketing
	Concorrentes
	Fornecedores
	Membro do canal

QUADRO 47 - CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÃO EM MARKETING

FONTE: adaptado de Hashi; Stojic (2013, p. 358); Varadarajan (2010, p. 124); Zemplerová; Hromádková (2012, p. 495)

### 3.1.4 Resultados organizacionais

D.C: Os Resultados Organizacionais abrangem a implementação da inovação em marketing (GUNDAY *et al.*, 2011, p. 669) e a atração e retenção de consumidores e o alcance de resultados econômicos (HOGAN; COOTE, 2014, p. 1615) resultantes da efetiva formulação e implementação das estratégias de marketing.

D.O: A mensuração dos Resultados Organizacionais é realizada por meio das variáveis latentes Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho Organizacional. As respectivas definições constitutivas e operacionais são apresentadas individualmente na sequência.

### Capacidade de Inovação em Marketing

D.C: A capacidade de inovação é definida como a habilidade da organização para adotar e implementar inovações com sucesso (HURLEY; HULT, 1998, p. 44). A Inovação em marketing envolve a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudança de design e embalagem de produto, mudanças na promoção e praça e em métodos para preços de bens e serviço (OECD, 2005, p.50). Desta

forma, a capacidade de inovação em marketing é definida como a habilidade da organização para adotar e implementar novos métodos de marketing com sucesso.

D.O: A capacidade de inovação em marketing é operacionalizada por meio da adaptação do construto unidimensional proposto por Gunday *et al.* (2011, p. 669), questionando “O que foi efetivamente implementado na sua empresa nos últimos 2 anos? (escala de *Likert* de dez pontos, variando de 1 = não implementadas, a 10 = totalmente implementadas). O QUADRO 48 apresenta o construto capacidade de inovação em marketing.

Dimensão	Itens do construto capacidade de inovação em marketing
<i>Inovação em Marketing</i> Gunday <i>et al.</i> (2011, p. 669)  1 = não implementada; 10 = totalmente implementada.	Renovação das técnicas de promoção de produtos empregados para a promoção dos produtos atuais e / ou novos.
	Renovação dos canais de distribuição, sem alterar os processos logísticos relacionados com a entrega do produto.
	Renovação as técnicas de preços de produtos empregados para a precificação dos produtos atuais e / ou novos.
	Renovação do desenho dos produtos atuais e / ou através de novas alterações, tais como na aparência, embalagem, forma e volume sem alterar as suas características técnicas e funcionais básicos.
	Renovação as atividades gerais de gestão de marketing.

QUADRO 48 - CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING

FONTE: Gunday *et al.* (2011, p. 669)

## Desempenho organizacional

D.C: O desempenho organizacional é definido como os resultados que revelam se a organização atendeu ou excedeu aos objetivos pré estabelecidos durante a estratégia de marketing (SLATER *et al.*, 2010a, p. 555; SLATER *et al.*, 2010, p. 470), abrangendo desempenho de mercado e financeiro (FERREL; HARTLINE, 2011, p. 523; FIFIELD, 2007, p. 21; VARADARAJAN, 2010, p. 131; WILSON; GILLIGAN, 2005, p. 20).

D.O: O desempenho organizacional será operacionalizado por meio do construto de Hogan e Coote (2014, p. 1615) com base em Morgan e Piercy (1998), com duas dimensões que avaliam o grau em que uma organização atrai e retém consumidores (desempenho de mercado) e o grau em que uma organização alcança resultados econômicos (desempenho financeiro). Questiona-se sobre o desempenho da organização nos dois últimos anos em relação a cada item (1 = péssimo; 10 = excelente). O QUADRO 49 apresenta o construto para o desempenho organizacional.

Dimensão	Itens do construto desempenho organizacional
Desempenho Financeiro  1 = péssimo; 10 = excelente.	Lucratividade geral
	Rentabilidade por funcionário
	Crescimento do lucro
	Fluxo de Caixa Geral
	Fluxo de caixa por funcionário
	Crescimento do fluxo de caixa
Desempenho de mercado  1 = péssimo; 10 = excelente.	Alcançar a satisfação do cliente
	Agregar valor aos clientes
	Manter Clientes atuais
	Atrair novos clientes
	Atingir o crescimento desejado
	Proteger a quota de participação de mercado desejada

QUADRO 49 - CONSTRUTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FONTE: Hogan e Coote (2014) e Morgan e Piercy (1998)

### 3.1.5 Inovatividade organizacional

D.C.: A inovatividade organizacional é a extensão que há na organização para a receptividade para novas ideias e inovação (HURLEY; HULT; 1998, p. 47), a ênfase na inovação e resposta rápida a tomada de decisão (MENON *et al.*, 1999, p.24) e o favorecimento e fomento de novas ideias que possam levar a resultados inovativos (WEERAWARDENA, 2003, p.18; TAMAYO-TORRES *et al.*, 2010, p.1122).

D.O.: A inovatividade é operacionalizada por meio de um construto unidimensional que reúnem características culturais e comportamentais da inovatividade organizacional (CALANTONE *et al.*, 2002). É aplicada uma escala de *Likert* de dez pontos, para questionar a concordância com cada item (1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente). O construto da Inovatividade Comportamental é apresentado no QUADRO 50.

Dimensão	Itens do construto cultura organizacional
Perspectiva Mista: Cultural e Comportamental  1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente	Nossa empresa tenta frequentemente novas ideias.
	Nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas.
	Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação.
	Nossa empresa é muitas vezes a primeira no mercado com novos produtos e serviços.
	Inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscado e é por isso há resistências (R)
	Nossa introdução de novos produtos tem aumentado ao longo dos últimos 5 anos.

QUADRO 50 - CONSTRUTO DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

FONTE: Adaptado de Calantone *et al.* (2002, p. 20)

### 3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

A delimitação e o *design* da pesquisa abrangem o delineamento da pesquisa, a população e amostragem e por fim a proposta de procedimentos para coleta e tratamento de dados.

#### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

Para testar o modelo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa em uma única fase quantitativa. Desta forma foi realizada uma pesquisa quantitativa conclusiva descritiva transversal (WILSON, 2008, p. 147) para caracterizar o papel da inovação no processo de estratégia de marketing em organizações industriais.

As pesquisas descritivas têm como principal objetivo a descrição de algo (MALHOTRA, 2001, p. 108), visam descrever as características de determinada população ou fenômeno e também podem estabelecer relações entre as variáveis estudadas (WILSON, 2008, p. 147).

Entre as razões para realização da pesquisa descritiva está a descrição das características das organizações, a determinação do grau até o qual as variáveis de marketing estão associadas, e fazer previsões específicas (MALHOTRA, 2001, p.108). Como a pesquisa proposta tem por finalidade descrever o que está acontecendo num momento único de tempo, é denominada estudo transversal (WILSON, 2008, p. 147).

Foi utilizada a *survey* como estratégia de pesquisa. Muito utilizada em pesquisas qualitativas nas ciências sociais (CRESWELL, 2007, p. 30), a *survey* dá uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela (CRESWELL, 2007, p. 160), com base no interrogatório dos participantes da pesquisa (amostra) com o uso de questionário estruturado, com questões do tipo fixa que exigem que o entrevistado faça sua escolha em conjunto predeterminado de resposta (MALHOTRA, 2001, p. 179).

### 3.2.2 População e amostragem

A população estudada é composta pelo QUADRO de gerentes das 346 empresas do setor industrial de “Confecção de Artigos e Acessórios de Vestuário” instaladas no Paraná, abrangendo as cidades de Apucarana, Cianorte, Londrina e Maringá. A determinação da população foi possível por meio do acesso ao cadastro das indústrias do Paraná (FIEP, 2014), limitando a busca às referidas localizações e ao setor industrial de atividade da empresa (adotando a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CENAE, abrangendo o grupo 14).

Todas as empresas foram contatadas, caracterizando uma tentativa e censo, sendo uma amostra final por adesão e, portanto não probabilística. Obteve-se um retorno de 174 questionários válidos, ou seja: completamente respondidos e atendendo a todos os requisitos referentes ao respondente: a) Envolvimento direto ou indireto no processo de desenvolvimento e execução da estratégia de marketing na empresa; b) Cargo a nível gerencial na área de marketing, vendas, comercial e ou desenvolvimento de produto; e c) Vínculo mínimo de um ano com a empresa. Menon *et al.* (1999) alertam para a importância de atender estes critérios que garantem o perfil adequado dos respondentes.

Um critério importante é a adequação do tamanho mínimo da amostra com o método estatístico a ser realizado. Dois métodos principais são utilizados para testar este modelo: a análise fatorial exploratória e a análise de regressão múltipla.

Análise fatorial exploratória: O tamanho ideal da amostra é dez observações para cada variável analisada no construto (HAIR *et al.*, 2005, p. 98). Considerando que o maior construto, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing é composto por treze itens, a amostra ideal é de no mínimo 130 casos.

Regressão linear múltipla: O tamanho ideal da amostra está entre quinze e vinte observações para cada variável independente (HAIR *et al.*, 2005, p. 148).

Considerando que o modelo proposto contém seis variáveis latentes independentes, sendo que uma delas é caracterizada por duas dimensões, resultando em sete construtos, o tamanho mínimo da amostra é de 105 casos.

Desta forma, considerando o modelo teórico, o tamanho da amostra obtida, 174 casos, é maior que o requisito mínimo de 130 casos dos métodos estatísticos elegidos para testar o modelo proposto.

### 3.2.3 Coleta de dados e tratamento dos dados

A coleta de dados primários foi em único momento (corte transversal) por meio do uso de questionário estruturado, validado e pré-testado, autoaplicável, sendo utilizada como fonte de coleta: internet e pessoal.

Inicialmente o questionário estruturado foi submetido para avaliação de três especialistas da área de marketing. As correções sugeridas pelos especialistas foram referentes a: a) Substituição de alguns termos que pudessem levar a um entendimento errôneo; b) Priorizar as questões referentes ao tema da pesquisa em detrimento das questões sobre a caracterização da empresa e respondente.

Após a adequação do questionário às sugestões dos especialistas, foi realizado um pré-teste com cinco respondentes com o perfil adequado à pesquisa com o objetivo de revisar e redirecionar aspectos da investigação (RICHARDSON, 1999, p. 202). As sugestões dos respondentes foram: a) Tornar facultativas as informações referentes identificação da empresa e do respondente; b) Disponibilizar o acesso prévio ao questionário antes de respondê-lo on-line. Atendendo as sugestões dos respondentes, tornou-se opcional a identificação da empresa e respondente, além de disponibilizar uma versão em “pdf” para acesso prévio ao questionário que foi disponibilizado no *Qualtrics*, podendo então ser respondido on-line, ou na versão impressa e submetido posteriormente. Com estes pequenos ajustes, finalmente foi estabelecido o conteúdo definitivo do questionário de forma que fosse autoaplicável.

O processo de coleta de dados foi realizado em um único momento (corte transversal) durante o período de 1º de setembro a 20 de outubro de 2014. Mediante a relação disponível no cadastro das indústrias do Paraná (FIEP, 2014), inicialmente a pesquisadora entrou em contato com as empresas para apresentar a pesquisa, convidar cada empresa a participar, esclarecer os requisitos do perfil do respondente, e então foi enviado o link de acesso à pesquisa. Conjuntamente, foi solicitada à coordenação dos cursos técnicos e superiores de moda, confecção e têxtil que auxiliassem na coleta por meio dos alunos estagiários nas indústrias de confecções. Foi ainda permitido aplicar o questionário durante três grandes eventos promovidos pelas instituições de classe (Sindicatos e SEBRAE) contando com a participação de gestores de marketing, comercial, vendas e ou desenvolvimento de

produto, além de proprietários, com funções relacionadas direta ou indiretamente com o processo de estratégia de marketing.

#### 3.2.4 Tratamento dos dados

Os dados foram processados por meio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 20.0), viabilizando a análise quantitativa dos dados por meio de estatística descritiva.

Optou-se pela escala tipo *Likert* de dez pontos, caracterizada por números pares de resposta, o que elimina o ponto central neutro e força o respondente a se posicionar mesmo que fracamente em um ou outro extremo (DEVELLIS, 2003, p. 77), além de proporcionar uma ampla gama de possíveis pontuações e aumentar as possibilidades de análises estatísticas (PALLANT, 2005, p. 9).

Preliminarmente foram utilizados métodos de análises univariadas dos dados com a finalidade de descrever a amostra (distribuição de frequência relativa e absoluta, desvio padrão, coeficiente de variação e média). Em seguida, foram utilizados métodos de análise multivariados de dados para explorar as relações entre as variáveis (análise de correlação, análise fatorial exploratória, regressão linear múltipla e análise de regressão moderada) e para explorar as relações entre grupos (Teste-t) com a finalidade de testar as hipóteses de pesquisa.

## 4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise dos dados permite o “estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados” (MATTAR, 1998, p.63) e a apresentação dos resultados abrangem a caracterização da amostra e os tratamentos dos dados do modelo proposto. Preliminarmente é apresentado uma breve caracterização do setor industrial pesquisado.

### 4.1 A INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO DE ARTIGO DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS

O Brasil é a quarta maior indústria de confecção do mundo (ABIT, 2015), sendo que o Estado do Paraná é retratado como a segunda maior aglomeração de indústrias de confecções do Brasil, o que permitem a produção anual de aproximadamente 150 milhões de peças por ano, resultado do desenvolvendo frequente de novas coleções (LACCHI, et al, 2013).

Parte desta produção está concentrada nas empresas instaladas no “Corredor da Moda”, que unem as cidades de Apucarana, Cianorte, Londrina e Maringá, o que permite a geração de milhares de empregos diretos e indiretos (THOMAZ *et al.*, 2013). Considerando especificamente as confecções de artigos e acessórios de vestuário são 116 indústrias instaladas em Apucarana, 55 em Cianorte, 92 em Londrina, e 83 em Maringá (FIEP, 2014).

Este tipo de indústria tem estreita ligação com o consumidor, e também com as tendências de mercado global. O consumidor de vestuário é mais consciente e criterioso, ou seja, tem conhecimento do seu poder de compra e é mais exigente segundo seus valores. O mercado é dinâmico e extremamente competitivo. O que reflete na flexibilidade e agilidade para mudanças para atender o consumidor com alto valor agregado provenientes de inovações, características marcantes do setor (ABDI, 2010).

A competitividade do setor está relacionada com investimentos em marca, concepção de produto, qualidade e canais de distribuição e comercialização, elementos que compõem a estratégia de diferenciação ou moda, que requer



habilidades para ofertar constantemente produtos cujo ciclo de vida é curto. O aumento da participação no mercado é possível por meio da rapidez de respostas das empresas aos sinais de mercado (LEMOS et al., 2009).

Na indústria de vestuário há mudanças sazonais na aparência dos produtos ou serviços prestados, quando estas mudanças sazonais são usadas para uma mudança fundamental na concepção do produto que faz parte de uma nova estratégia de marketing usada pela primeira vez pela empresa, então é considerada uma inovação em marketing (OSLO, 2005, P.57).

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização da amostra apresenta os dados sobre os respondentes e sobre as indústrias de confecção de artigos de vestuário e acessórios.

### 4.2.1 Identificação das empresas

As empresas pertencem ao setor industrial de “Confecção de Artigo de Vestuário e Acessórios” instaladas nas cidades de Apucarana, Cianorte, Londrina, e Maringá, todas no Paraná. Têm como idade de funcionamento no mínimo 2 e no máximo 50 anos. Segundo a amostra, 55,7% têm departamento de marketing, 89,7% tem departamento de pesquisa e desenvolvimento de produto e também marca própria, e somente 29,9% tem venda por meio da internet.

TABELA 1 - MERCADO ONDE A EMPRESA OFERTA SEUS PRODUTOS

Mercado	Frequência	%
Nacional	151	86,8
Regional	18	10,3
Local	3	1,7
Nacional e Internacional	2	1,1
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Quanto ao mercado de atuação, a maioria das empresas (86,8%) oferta seus produtos no mercado nacional, e uma pequena minoria das empresas (1,1%) oferta seus produtos também no mercado internacional (TABELA 1).

A TABELA 2 mostra que algumas empresas atuam com mais de um tipo de cliente, entre elas a maioria das empresas tem como clientes o Consumidor final e o Revendedor (41,4%), seguidas pelas empresas que têm como clientes o Consumidor final, o Revendedor e a Indústria de Confecção (25,3%), e a minoria tem como clientes Consumidor final e Indústria de Confecção (2,9%). As demais empresas atuam com apenas um tipo de cliente. Isto demonstra que existe uma diversidade de clientela, o que pode demandar estratégias diferenciadas de marketing.

TABELA 2 - CLIENTES DA EMPRESA

Clientes	Frequência	%
Consumidor final e Revendedor	72	41,4
Consumidor final, Revendedor e Indústria de Confecção	44	25,3
Revendedor e Indústria de Confecção	17	9,8
Consumidor final	16	9,2
Indústria de Confecção	11	6,3
Revendedor	9	5,2
Consumidor final e Indústria de Confecção	5	2,9
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A produção é feita mediante encomenda e também pronta entrega na maioria das empresas (62,6%), e somente mediante encomenda em 23,6% das empresas, e somente para pronta entrega em 13,8% das empresas (TABELA 3). Esta distribuição diferenciada também pode sugerir estratégias de marketing e de produção diferenciadas entre as empresas.

TABELA 3 – PRODUÇÃO

Produção	Frequência	%
Mediante encomenda e Pronta entrega	109	62,6
Mediante encomenda	41	23,6
Pronta entrega	24	13,8
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

O sortimento de venda é misto (atacado e varejo) na maioria das empresa (69,5%), somente no atacado em 26,4% das empresas, e somente no varejo em 4% das empresas (TABELA 4).

TABELA 4 - SORTIMENTO DE VENDA

Sortimento de vendas	Frequência	%
Atacado e Varejo	121	69,5
Atacado	46	26,4
Varejo	7	4,0
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Quanto ao porte, considerando a classificação para a indústria por número de pessoas ocupadas que é adotada pelo SEBRAE (2005, p. 10), 51,7% são pequenas empresa, 36,2% são médias empresas, e 12,1% são micro empresas (TABELA 5).

TABELA 5 - PORTE DA EMPRESA

Porte da empresa	Frequência	%
Pequena: de 20 a 99 funcionários	90	51,7
Média: de 100 a 499 funcionários	63	36,2
Micro: até 19 funcionários	21	12,1
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

#### 4.2.1 Identificação dos respondentes

Em relação aos requisitos, todos os 174 respondentes confirmaram a participação direta ou indireta no processo desenvolvimento e execução das estratégias de marketing da empresa, e que mantêm cargos a nível gerencial (TABELA 6), com vínculo mínimo de um ano com a empresa (TABELA 7).

Entre os respondentes, houve uma adesão expressiva de 25,3% proprietários que desempenham o cargo de gerente geral, dos quais 18,4% são do gênero feminino (TABELA 6).

TABELA 6 - CARGO OCUPADO E GÊNERO

		Gênero		Total	
		Masculino	Feminino		
Cargo ocupado	Administrador(a)	Quantidade	7	6	13
		% do Total	4,0%	3,4%	7,5%
	Gerente comercial	Quantidade	18	41	59
		% do Total	10,3%	23,6%	33,9%
	Gerente de marketing	Quantidade	13	26	39
		% do Total	7,5%	14,9%	22,4%
	Gerente de produto	Quantidade	4	15	19
		% do Total	2,3%	8,6%	10,9%
	Gerente Proprietário(a)	Quantidade	12	32	44
		% do Total	6,9%	18,4%	25,3%
	Total	Quantidade	54	120	174
		% do Total	31,0%	69,0%	100,0%

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 7 mostra que 51,7% dos respondentes mantém vínculo com a empresa num período acima de 2 até 5 anos.

TABELA 7 - TEMPO DE VÍNCULO DO RESPONDENTE COM A EMPRESA

Tempo de empresa	Frequência	%
Acima de 1 até e 2 anos	16	9,2
Acima de 2 até 5 anos	90	51,7
Acima de 5 até 10 anos	43	24,7
Acima de 10 anos	25	14,4
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

#### 4.3 TRATAMENTOS DOS DADOS (DO MODELO PROPOSTO)

O tratamento dos dados abrange procedimentos prévios de descrição e de análise fatorial das variáveis latentes que compõem o modelo, e os procedimentos realizados para testar as hipóteses de pesquisa: a análise de correlação, a análise de regressão múltipla e o Teste-t.

#### 4.3.1 Descrição das variáveis

Para a descrição das variáveis foi utilizada uma combinação de métodos univariados descritivos, com a finalidade de apresentar informações sumarizadas dos dados. É apresentada a média como uma medida de posição, por se tratar de uma medida de tendência central que corresponde ao valor médio de um conjunto de dados (a soma de todos os valores observados da variável dividida pelo número total de observações), permitindo caracterizar o que é típico no grupo (MATTAR, 1998, p. 70).

São apresentados o desvio padrão, a assimetria e a curtose como medidas de dispersão, por informarem a respeito do ponto de concentração da maioria das respostas. O desvio padrão, uma medida absoluta apresentada nas mesmas unidades de medidas originais que os dados foram coletado, indica a distância dos valores em relação a média (MATTAR, 1998, p.74).

A Assimetria (As) fornece uma indicação da simetria da distribuição das respostas, ou seja, a direção da concentração das resposta. A curtose (k) fornece informações sobre o achatamento da distribuição, ou seja, a forma da distribuição em relação a frequência da variável entre os valores observados. Em uma distribuição perfeitamente normal, assimetria e curtose seriam igual a zero, o que é muito difícil em ciências sociais.

Valor de assimetria positiva indica distribuição dos dados abaixo da média calculada; valor de assimetria negativa indica distribuição dos dados acima da média calculada. Valores de curtose positivos ( $k > 0$ ) indicam que a distribuição dos dados estão razoavelmente concentrados em torno de seu centro; valores de curtose negativos ( $k < 0$ ) indicam uma distribuição de dados que é relativamente plana, ou seja, fracamente concentrados em torno do centro. (MALHOTRA, 2001, p. 404; PALLANT, 2005, p. 52).

O construto Abrangência da Estratégia é avaliado com uma escala contendo três itens, em uma única dimensão, conforme usada por Menon *et al.*, (1999, p.36), os resultados podem ser observados na TABELA 8.

TABELA 8 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
ABO_01 Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher a estratégia que foi executada	174	6,20	1,710	,314	,142
ABO_02 As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas	174	6,66	1,715	,004	-,481
ABO_03 A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas possibilidades de eventos futuros	174	6,92	1,748	,033	-,538

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média é do item “flexibilidade da estratégia” (ABO\_03). O desvio padrão não apresenta grande diferença entre os itens. A assimetria para os indicadores é positiva ( $As > 0$ ), indicando concentração de respostas abaixo da média. Em relação a curtose, apenas um resultado positivo, indicando distribuição de dados fracamente concentrados em torno do centro, o que não ocorreu com os demais indicadores.

TABELA 9 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO COMPROMETIMENTO DE RECURSOS

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
CPR_01 O número de pessoas trabalhando na execução das atividades foi considerado suficiente.	174	6,78	2,188	-,701	-,330
CPR_02 Todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados.	174	6,93	2,029	-,754	-,210
CPR_03 Recursos adequados foram alocados para a execução das atividades	174	7,33	1,751	-,822	,199
CPR_04 O tempo que os gerentes trabalharam acompanhando a execução das atividades foi considerado suficiente.	174	7,25	1,969	-1,043	,515

FONTE: Tratamento de dados do projeto

O construto Comprometimento de Recursos é avaliado com uma escala contendo quatro itens, em uma única dimensão, adaptada do construto usado por Menon *et al.*, (1999, p.37) e Ramanujam *et al.* (1986, p. 371), os resultados podem ser observados na TABELA 9. A maior média é do item “alocação de recursos adequados para a execução das atividades” (CPR\_03). O desvio padrão apresenta pequena diferença entre os itens. A assimetria para os indicadores é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação a curtose,

metade dos resultados positivos, indicando distribuição de dados fracamente concentrados em torno do centro, e os demais negativos indicando distribuição dos dados fortemente concentrados em torno do centro.

O construto Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing é avaliado com uma escala contendo onze itens, em uma única dimensão, conforme usada por *Menon et al.* (1999, p.36), os resultados podem ser observados na TABELA 10.

TABELA 10 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO ÊNFASE EM ATIVOS E CAPACIDADES DE MARKETING

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
EAC_01 Preços abaixo do concorrente	174	5,53	2,171	-,468	-,540
EAC_02 Desenvolvimento de produtos realmente novos	174	7,62	1,725	-,668	-,058
EAC_03 Ampla gama de produtos	174	7,93	1,498	-,654	,130
EAC_04 Recursos abrangentes de atendimento ao cliente	174	7,35	1,716	-,600	,086
EAC_05 Construção da imagem da marca	174	7,18	2,082	-1,025	,933
EAC_06 Desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos existentes na nossa empresa	174	8,06	1,529	-,854	,418
EAC_07 Produtos e serviços de qualidade superior	174	8,24	1,554	-1,008	,757
EAC_08 Forte influência sobre os canais de distribuição	174	7,25	1,738	-,387	-,225
EAC_09 Foco em mercados geográficos específicos	174	7,28	1,897	-,712	-,062
EAC_10 Promoção, com gastos em publicidade acima da média	174	5,46	2,144	-,037	-,877
EAC_11 Produtos em segmentos de mercado com preços mais elevados	174	6,52	2,103	-,536	-,442
EAC_12 Produtos em segmentos de mercado com preços mais baixos	174	6,24	2,362	-,323	-,761
EAC_13 Inovação em técnicas de marketing	174	6,17	2,641	-,206	-1,215

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é do item “produtos e serviços de qualidade superior” e a menor média é do item “promoção, com gastos em publicidade acima da média”, sendo que este último apresentou um dos maiores índice de desvio padrão. A assimetria de todos os itens é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, a maioria teve resultados negativos ( $K < 0$ ), indicando distribuição de dados fortemente concentrados em torno do centro.

O construto Decisão de Inovar é avaliado sob duas dimensões, conforme usado por Kyriakopoulos e Moorman (2004, p.236), com um total de 16 itens. A

dimensão Melhorar da Decisão de Inovar, é avaliada com uma escala contendo oito itens, os resultados podem ser observados na TABELA 11.

TABELA 11 - MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR - MELHORAR

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
DI1_01 Melhorar Público alvo e Segmentação	174	7,21	1,857	-,761	,426
DI1_02 Melhorar Posicionamento e diferenciação de produtos	174	7,26	1,852	-,639	,209
DI1_03 Melhorar Distribuição dos produtos	174	6,86	2,262	-,401	-,857
DI1_04 Melhorar Design de produto	174	7,14	2,293	-,708	-,369
DI1_05 Melhorar Qualidade de produto/ linha de produto	174	7,55	2,044	-,966	,636
DI1_06 Melhorar Preço	174	7,21	1,951	-,592	,170
DI1_07 Melhorar Promoção de produto	174	6,58	1,974	-,294	-,648
DI1_08 Melhorar Marca	174	6,98	2,405	-1,016	,162

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é do item “melhorar qualidade de produto/linha de produto” (DI1\_05). O desvio padrão apresenta pequena diferença entre os itens. A assimetria de todos os itens é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, a maioria demonstrou resultados positivos ( $K > 0$ ), indicando distribuição de dados fracamente concentrados em torno do centro.

A dimensão Mudar da Decisão de Inovar é avaliada com uma escala contendo oito itens, os resultados podem ser observados na TABELA 12.

TABELA 12 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR - MUDAR

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
DI2_01 Mudar Público alvo e a segmentação	174	6,78	2,274	-,337	-1,029
DI2_02 Mudar Posicionamento e a diferenciação de produto	174	6,95	2,075	-,315	-,909
DI2_03 Mudar Distribuição dos produtos	174	6,45	2,374	-,165	-1,027
DI2_04 Mudar Design de produto	174	7,24	2,265	-,840	-,391
DI2_05 Mudar Qualidade do produto/ linha de produto	174	7,84	2,194	-,969	,019
DI2_06 Mudar Preço	174	6,63	2,471	-,483	-,876
DI2_07 Mudar Promoção	174	6,36	2,515	-,020	-1,230
DI2_08 Mudar Marca	174	6,86	2,465	-,582	-,942

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é do o item “mudar qualidade de produto/linha de produto” (DI2\_05). O desvio padrão apresenta pequena diferença entre os itens. A assimetria de todos os itens é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de



respostas acima da média. Em relação à curtose, a maioria dos resultados é negativa ( $K < 0$ ), indicando distribuição de dados fortemente concentrados em torno do centro.

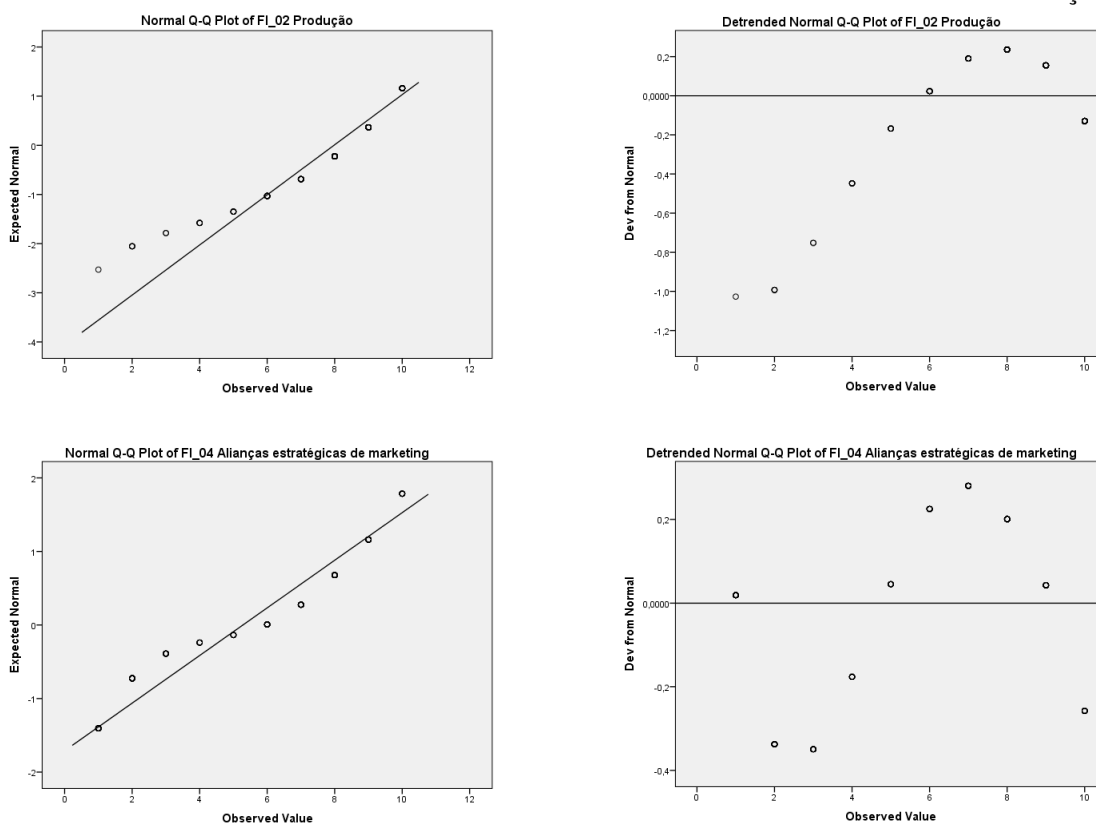
O construto Fontes de Inovações em Marketing é avaliado com uma escala contendo sete itens, em uma única dimensão, uma adaptação da escala usada por Hashi e Stojcic (2013, p. 358), Varadarajan (2010, p. 495) e Zemplerová e Hromádková (2012, p. 495). Os resultados podem ser observados na TABELA 13.

TABELA 13 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÕES EM MARKETING

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
FI_01 Pesquisa e Desenvolvimento de Produto	174	7,84	2,290	-1,178	,388
FI_02 Produção	174	7,98	1,962	-1,287	1,564
FI_03 Consumidor	174	7,75	1,775	-,879	,886
FI_04 Alianças estratégicas de marketing	174	5,28	3,089	-,081	-1,503
FI_05 Concorrentes	174	6,59	2,121	-,287	-,736
FI_06 Fornecedores	174	7,25	2,170	-,835	,102
FI_07 Membros do Canal	174	7,18	2,142	-,903	,241

FONTE: Tratamento de dados do projeto

GRÁFICO 1 - NORMALIDADE PARA OS ITENS ITEM DE “PRODUÇÃO” E “ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE MARKETING” DO CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÕES



FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é do item “produção” (FI\_02) e a mais baixa média obtida é a do item “alianças estratégicas de marketing” (FI\_04). O desvio padrão apresenta valores de 1,775 a 3,098, sendo que o item FI\_04 indica que há um menor consenso entre as respostas. A assimetria de todos os itens é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, coincidentemente para os itens de médias extremas (mais alta e mais baixa), os valores absolutos da curtose são bem próximos ( $K \cong 1,500$ ), porém a curtose para a “produção” apresenta valor positivo, indicando distribuição fracamente concentrada em torno do centro; e a curtose para “alianças estratégicas de marketing é negativa”, indicando distribuição de dados fortemente concentrados em torno do centro (Gráfico 1).

O construto Inovatividade Organizacional é avaliado com uma escala contendo seis itens, em uma única dimensão, conforme usado por Calantone *et al.* (2002. p. 520) os resultados podem ser observados na TABELA 14.

TABELA 14 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
IO_01 Nossa empresa adota frequentemente novas ideias	174	7,59	2,142	-,977	,556
IO_02 Nossa empresa busca sempre novas maneiras de fazer as coisas	174	7,63	2,001	-,963	,698
IO_03 Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação	174	7,23	2,194	-,815	-,168
IO_04 Nossa empresa é muitas vezes a primeira no mercado com novos produtos e serviços	174	6,83	2,132	-,580	-,456
IO_05 Inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada, e por isso há resistências internas (R)	174	6,76	3,031	-,425	-1,211
IO_06 Nossa introdução de novos produtos e serviços tem aumentado ao longo dos últimos 2 anos	174	7,87	2,148	-1,339	1,547

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é do o item “aumento da introdução de novos produtos e serviços nos dois últimos anos” (IO\_06). O maior desvio padrão é para o item de escala reversa. A assimetria de todos os indicadores é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, metade dos resultados é negativa ( $K < 0$ ), indicando distribuição de dados fortemente concentrados em torno do centro, o que não acontece com os demais itens.

Os Resultados Organizacionais são avaliados por meio de dois construtos, um avalia a Capacidade de Inovação em Marketing (GUNDAY *et al.*, 2011, p.669) e o outro avalia o Desempenho Organizacional, composto por duas dimensões: o Desempenho de Mercado e o Desempenho Financeiro (HOGAN; COOTE, 2014, p.1615).

O construto Capacidade de Inovação em Marketing é avaliado com uma escala contendo cinco itens, conforme usado por Hogan e Coote (2014, p. 1615). Os resultados podem ser observados na TABELA 15.

A maior média é do item “novos desenho dos produtos atuais e/ ou por meio de novas alterações” (RCI\_04), e a menor média é do item “novas atividades gerais de gestão do marketing” (RCI\_05), que também tem o maior desvio padrão, sendo que nos demais itens não há grande diferença entre si. A assimetria para os itens é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, houve apenas um resultado positivo, indicando distribuição de dados fracamente concentrados em torno do centro, o que não ocorreu com os demais indicadores.

TABELA 15 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
RCI_01 Novas técnicas de promoção de produtos empregados para a promoção dos produtos atuais e / ou novos	174	6,33	2,422	-,359	-,928
RCI_02 Novos canais de distribuição, sem alterar os processos logísticos relacionados com a entrega do produto	174	6,22	2,490	-,366	-,985
RCI_03 Novas técnicas de preços de produtos empregados para a precificação dos produtos atuais e / ou novos	174	6,39	2,562	-,551	-,701
RCI_04 Novos desenho dos produtos atuais e / ou por meio de novas alterações, tais como na aparência, embalagem, forma e volume sem alterar as suas características técnicas e funcionais básicas	174	7,40	2,155	-,829	,243
RCI_05 Novas atividades gerais de gestão de marketing	174	6,20	3,008	-,324	-1,292

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A dimensão Financeira do Desempenho Organizacional é avaliada com uma escala contendo seis itens conforme usado por Hogan e Coote (2014, p.1615). Os resultados podem ser observados na TABELA 16.

TABELA 16 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DESEMPENHO FINANCEIRO

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
RDF_01 Lucro geral	174	6,82	1,710	-,404	-,570
RDF_02 Crescimento do lucro	174	6,64	1,862	-,349	-,438
RDF_03 Fluxo de Caixa Geral	174	6,87	1,571	-,349	-,195
RDF_04 Crescimento do fluxo de caixa	174	6,76	1,686	-,287	-,347
RDF_05 Venda geral	174	7,56	1,607	-,502	-,608
RDF_06 Crescimento das vendas	174	7,43	1,711	-,714	-,053

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é a do o item “venda geral” (RDF\_05). O menor desvio padrão obtido é o do item “fluxo de caixa geral” (RDF\_03), sendo que nos demais itens não houve grande diferença.. A assimetria de todos os itens é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, todos demonstraram resultados negativos ( $K < 0$ ), indicando distribuição de dados fortemente concentrados em torno do centro.

A dimensão Mercado do Desempenho Organizacional é avaliada com uma escala contendo seis itens Hogan e Coote (2014, p.1615). Os resultados podem ser observados na TABELA 17.

TABELA 17 – MEDIDAS DESCRITIVAS DO CONSTRUTO DESEMPENHO DE MERCADO

Itens da escala	N	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
RDM_01 Atingir a satisfação do cliente	174	7,98	1,850	-,886	,222
RDM_02 Agregar valor aos clientes	174	7,76	2,011	-,897	,380
RDM_03 Manter clientes atuais	174	8,16	1,664	-,852	,211
RDM_04 Atrair novos clientes	174	7,78	1,837	-,732	-,303
RDM_05 Atingir o crescimento desejado	174	7,63	1,653	-,567	-,498
RDM_06 Garantir a participação de mercado desejada	174	7,63	1,784	-,670	-,401

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A maior média obtida é do o item “manter clientes atuais” (RDM\_03), que apresentou também o menor desvio padrão. A assimetria de todos os indicadores é negativa ( $As < 0$ ), indicando concentração de respostas acima da média. Em relação à curtose, metade dos resultados é negativa ( $K < 0$ ), indicando distribuição de dados fortemente concentrados em torno do centro, o que não acontece com os demais itens.

#### 4.3.2 Análise fatorial exploratória

Para analisar a estrutura das correlações entre as variáveis e definir um conjunto de dimensões latentes comuns denominadas fatores, foi realizada a análise fatorial exploratória para cada variável latente (construto) do modelo proposto (HAIR *et al*, 2005).

São apresentados os fatores de carregamento conforme o agrupamento, a variância total, que é quantidade de informação explicada pelos fatores que compõem o agrupamento, o índice de KMO, a medida de adequação amostral da análise fatorial de Kayser Meyer Olkin, e o coeficiente de Alfa de Cronbach definido como a medida de confiabilidade da consistência dos fatores.

Para este estudo, são considerados como ideais: fator de carregamento de cada item acima de 0,6 (CHURCHILL, 1979), índice de KMO mínimo de 0,6 e coeficiente de Alfa de Cronbach superior a 0,7 (MALHOTRA, 2001), variância total acima de 0,60 (HAIR, 2005). O procedimento de rotação foi o *varimax* com análise dos componentes principais (fatores).

##### 4.3.2.1 Abrangência da Estratégia

A variável latente Abrangência da Estratégia (apresentada na TABELA 18) confirma adequação amostral ( $KMO = 0,676$ ), sendo caracterizada de forma unidimensional, com apenas um agrupamento de fatores, mantendo os três itens inicialmente propostos por Menon *et al.* (1999). Há alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,887), e carregamento satisfatório para todos os itens mantidos.

Definida de forma unidimensional, Abrangência da Estratégia considera que durante o desenvolvimento e execução das atividades da empresa para a oferta da linha de produto para o mercado diversas alternativas estratégicas foram examinadas, sendo adequadamente analisadas antes de serem descartadas, resultando na escolha de uma estratégia flexível.

TABELA 18 – AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO ABRANGÊNCIA DA ESTRATÉGIA

Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
ABO_01 Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher a estratégia que foi executada	,823	81,747%	,887	,676
ABO_02 As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas	,947			
ABO_03 A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas possibilidades de eventos futuros	,937			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

#### 4.3.2.2 Comprometimento de Recursos

A variável latente Comprometimento de Recursos (apresentada na TABELA 19) confirma adequação amostral (KMO = 0,734), sendo caracterizada de forma unidimensional, com apenas um agrupamento de fatores, mantendo os quatro itens adaptada do construto usado por Menon *et al.*, (1999, p.37) e Ramanujam *et al.* (1986, p. 371). Apresenta alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,896), e carregamento satisfatório para todos os itens mantidos.

TABELA 19 – AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO DE RECURSOS

Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
CPR_01 O número de pessoas trabalhando na execução das atividades foi considerado suficiente.	,914	76,262%	,896	,734
CPR_02 Todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados.	,909			
CPR_03 Recursos adequados foram alocados para a execução das atividades	,774			
CPR_04 O tempo que os gerentes trabalharam acompanhando a execução das atividades foi considerado suficiente.	,890			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Definido de forma unidimensional, o Comprometimento com Recursos considera que durante a execução das atividades da empresa para a oferta da linha

de produto para o mercado houve número suficiente de pessoas adequadamente alocadas e comprometidas, além de tempo suficiente de supervisão dos gerentes na execução das atividades relacionadas à implementação da estratégia de marketing.

#### 4.3.2.3 Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing

A variável latente Ênfase e Ativos e Capacidades de Marketing (apresentada na TABELA 20) confirma adequação amostral ( $KMO = 0,734$ ), sendo caracterizada de forma multidimensional, apresentando três agrupamentos de fatores, mantendo no total treze itens, diferente do inicialmente proposto por Menon *et al.* (1999).

TABELA 20 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO ÊNFASE EM ATIVOS E CAPACIDADES DE MARKETING

Dimensão	Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
Valor Agregado	EAC_04 Recursos abrangentes de atendimento ao cliente	,706	28,630%	,852	,734
	EAC_05 Construção da imagem da marca	,712			
	EAC_08 Forte influência sobre os canais de distribuição	,727			
	EAC_09 Foco em mercados geográficos específicos	,539			
	EAC_10 Promoção, com gastos em publicidade acima da média	,834			
	EAC_11 Produtos em segmentos de mercado com preços mais elevados	,532			
	EAC_13 Inovação em técnicas de marketing	,755			
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	EAC_02 Desenvolvimento de produtos realmente novos	,696	22,078%	,819	
	EAC_03 Ampla gama de produtos	,808			
	EAC_06 Desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos existentes na nossa empresa	,808			
	EAC_07 Produtos e serviços de qualidade superior	,742			
Preço Baixo	EAC_01 Preços abaixo do concorrente	,763	13,160%	,541	
	EAC_12 Produtos em segmentos de mercado com preços mais baixos	,789			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

O primeiro grupo, Ênfase em Ativos e Capacidade de Marketing relativos a Valor Agregado, com sete itens, apresenta alta consistência interna (Alfa de

Cronbach = 0,852) e carregamentos satisfatórios. O segundo grupo, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativos a Desenvolvimento de Produtos e Serviços, com quatro itens, apresenta alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,819) e carregamentos satisfatórios. O último grupo, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativos a Preço Baixo, com apenas dois itens, apresenta baixa consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,541) e carregamentos satisfatórios. Pallant (2005, p. 90) adverte que é comum em escalas com poucos itens obter Alfa de Cronbach próximo de 0,50, recomendando nestes casos relatar a correção de *Pearson* que deve estar entre 0,2 a 0,4. A correção entre os dois itens do terceiro grupo é de 0,372. Adicionalmente a variância total considerando as três dimensões é de 63,868%. Desta forma considerou-se a manutenção desta configuração da escala.

A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing apresenta três fatores bem definidos, verificando o que foi enfatizado na empresa no decorrer do desenvolvimento e execução das atividades de oferta da linha de produto. O primeiro fator é relativo ao valor agregado por meio do atendimento ao cliente, a imagem da marca, os canais de distribuição, mercados específicos, promoção, preços elevados e inovação nas técnicas de marketing. O segundo fator é relativo a Desenvolvimento de Produtos e Serviços por meio do desenvolvimento de produtos realmente novos, e ou aperfeiçoamento dos produtos existentes na empresa, oferta de ampla gamas de produtos e serviços com qualidade superior. O terceiro fator é relativo a preço baixo, por meio da oferta de produtos em segmentos de mercados com preço mais baixos e prática de preços abaixo do concorrente.

#### 4.3.2.4 Decisão de Inovar em Marketing

A variável latente Decisão de Inovar em Marketing (apresentada na TABELA 21) apresenta confirmação amostral (KMO = 0,881) sendo caracterizada de forma multidimensional, com dois agrupamentos de fatores um pouco diferente do inicialmente proposto por Kyriakopoulos e Moorman (2004). O primeiro grupo, Decisão de inovar visando melhorias nas atividades de marketing, com seis itens, apresenta alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,881) e carregamentos



satisfatórios. O segundo grupo, Decisão de inovar visando mudanças nas atividades de marketing, com sete itens, apresenta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,921) e carregamentos satisfatórios. Esta configuração foi possível eliminando os indicadores de cada agrupamento que apresentaram carregamento baixo, obtendo incremento no Alpha de Cronbach. No primeiro grupo, com a eliminação dos itens DI1\_06 (0,471), DI1\_07 (0,407), há incremento no Alpha de Cronbach de 0,864 para 0,881. No segundo grupo com a eliminação do item DI2\_06 (0,581), há o incremento no Alpha de Cronbach de 0,917 para 0,921.

TABELA 21 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO DECISÃO DE INOVAR EM MARKETING

Dimensão	Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
Melhorias nas atividades de marketing	DI1_01 Melhorar Público alvo e Segmentação	,856	25,593%	,864 ,881	,802
	DI1_02 Melhorar Posicionamento e diferenciação de produtos	,708			
	DI1_03 Melhorar Distribuição dos produtos	,734			
	DI1_04 Melhorar Design de produto	,843			
	DI1_05 Melhorar Qualidade de produto/ linha de produto	,759			
	<del>DI1_06 Melhorar Preço</del>	<del>,471</del>			
	<del>DI1_07 Melhorar Promoção de produto</del>	<del>,406</del>			
	DI1_08 Melhorar Marca	,770			
Mudanças nas atividades de marketing	DI2_01 Mudar Público alvo e a segmentação	,788	34,256%	,917 ,921	
	DI2_02 Mudar Posicionamento e a diferenciação de produto	,784			
	DI2_03 Mudar Distribuição dos produtos	,866			
	DI2_04 Mudar Design de produto	,848			
	DI2_05 Mudar Qualidade do produto/ linha de produto	,729			
	<del>DI2_06 Mudar Preço</del>	<del>,581</del>			
	DI2_07 Mudar Promoção	,784			
	DI2_08 Mudar Marca	,863			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A Decisão de Inovar em Marketing apresenta dois fatores bem definidos, sendo um relacionado com o empreendimento em atividades visando manutenção com alterações daquilo que a empresa já havia feito (melhorar), e o outro relacionado com o empreendimento em atividades visando mudança nas práticas de marketing (trocar por algo novo, ou iniciar algo novo, que nunca tenha sido feito pela empresa). Enquanto mudanças abrangem público alvo e segmentação, posicionamento e diferenciação de produto, distribuição dos produtos, *design* do produto, qualidade do produto/linha de produto, e marca; as melhorias abrangem público alvo e segmentação, posicionamento e a diferenciação de produto,

distribuição de produtos, design de produto, qualidade do produto/ linha de produto, promoção e marca.

#### 4.3.2.5 Fontes de Inovações em Marketing

A variável latente Fontes de Inovações em Marketing (apresentada na TABELA 22) confirma adequação amostral ( $KMO = 0,878$ ), sendo caracterizada de forma unidimensional, com apenas um agrupamento de fatores, mantendo os cinco itens conforme a proposta de adaptação do construto (HASHI; STOJCIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012), considerando as interfaces da estratégia de marketing (VARADARAJAN, 2010). Há alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,878), e carregamento satisfatório para todos os itens mantidos.

TABELA 22 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO FONTES DE INOVAÇÕES EM MARKETING

Itens da escala	<i>Load</i>	<i>Variance</i>	Alfa	KMO
FI_01 Pesquisa e Desenvolvimento de Produto	,899	71,490%	,920	,878
FI_02 Produção	,880			
FI_03 Consumidor	,935			
FI_04 Alianças estratégicas de marketing	,713			
FI_05 Concorrentes	,743			
FI_06 Fornecedores	,901			
FI_07 Membros do Canal	,821			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Definido de forma unidimensional, as Fontes de Inovações em Marketing representam a importância das procedências de informações para as inovações relacionadas à oferta da linha de produto para o mercado, representadas pelas interfaces da estratégia de marketing (fontes provenientes das interfaces internas da estratégia de marketing: pesquisa e desenvolvimento de produto, produção, consumidor; e fontes provenientes das interfaces de mercado: alianças estratégicas de marketing, concorrentes, fornecedores e membros do canal).

#### 4.3.2.6 Inovatividade Organizacional

A variável latente Inovatividade Organizacional (apresentada na TABELA 23) apresenta confirmação amostral ( $KMO = 0,849$ ), sendo caracterizada de forma unidimensional com cinco itens, divergindo do inicialmente proposto por Calantone *et al.* (2002). Apresenta alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,884) e carregamentos satisfatórios. Esta configuração foi possível ao eliminar o indicador IO\_05, com o menor carregamento (0,576), com incremento no Alfa de Cronbach de 0,854 para 0,884, e incremento no KMO de 0,842 para 0,849.

TABELA 23 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
IO_01 Nossa empresa adota frequentemente novas ideias	,836	61,240%	<del>,854</del> ,884	<del>,842</del> ,849
IO_02 Nossa empresa busca sempre novas maneiras de fazer as coisas	,910			
IO_03 Nossa empresa é criativa em seus métodos de operação	,864			
IO_04 Nossa empresa é muitas vezes a primeira no mercado com novos produtos e serviços	,775			
<del>IO_05 Inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscada, e por isso há resistências internas (R)</del>	<del>,576</del>			
IO_06 Nossa introdução de novos produtos e serviços tem aumentado ao longo dos últimos 2 anos	,712			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Definido de forma unidimensional, Inovatividade Organizacional representa a medida que a organização adota frequentemente novas ideias e busca constantemente novas maneiras de fazer as coisas, é criativa nos métodos de operação, é a primeira a introduzir novos produtos e serviços, que tem aumentado ao longo dos últimos dois anos.

#### 4.3.2.7 Resultados: Capacidade de Inovação em Marketing

A variável latente Capacidade de Inovação em Marketing (apresentada na TABELA 24) confirma a adequação amostral ( $KMO = 0,781$ ), sendo caracterizada de forma unidimensional, com apenas um agrupamento de fatores, mantendo os cinco itens conforme originalmente proposto por Gunday *et al.* (2011). Apresenta alta

consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,875) e carregamento satisfatório para todos os itens mantidos.

TABELA 24 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING

Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
RCI_01 Novas técnicas de promoção de produtos empregados para a promoção dos produtos atuais e / ou novos	,886	67,847%	,875	,781
RCI_02 Novos canais de distribuição, sem alterar os processos logísticos relacionados com a entrega do produto	,880			
RCI_03 Novas técnicas de preços de produtos empregados para a precificação dos produtos atuais e / ou novos	,716			
RCI_04 Novos desenho dos produtos atuais e / ou por meio de novas alterações, tais como na aparência, embalagem, forma e volume sem alterar as suas características técnicas e funcionais básicas	,806			
RCI_05 Novas atividades gerais de gestão de marketing	,819			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Definido de forma unidimensional, Capacidade de Inovar em Marketing representa o que foi efetivamente implementado na empresa nos últimos dois anos, abrangendo novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo design de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing.

#### 4.3.2.8 Resultados: Desempenho Organizacional

A variável latente Desempenho Organizacional (apresentada na TABELA 25) apresentou confirmação amostral (KMO = 0,888), sendo caracterizada de forma multidimensional, com dois agrupamentos de fatores exatamente como proposto por Hogan e Coote (2014). O primeiro grupo, Desempenho Financeiro, com seis itens, apresenta consistência alta interna (Alfa de Cronbach = 0,959) e carregamentos satisfatórios. O segundo grupo, Desempenho de Mercado, com seis itens, apresenta alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,972) e carregamentos satisfatórios.

O Desempenho Organizacional apresenta dois fatores bem definidos, relacionados aos resultados nos dois últimos anos, sendo um relacionado ao Desempenho Financeiro (Resultados gerais e incrementos de resultados relativos

lucro, fluxo de caixa e vendas), e o outro relacionado ao Desempenho de Mercado (satisfação do cliente, agregar valor aos clientes, manter e atrair clientes, atingir o crescimento e manter a participação de mercado).

TABELA 25 - AFE E TESTE DE CONFIABILIDADE PARA O CONSTRUTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dimensão	Itens da escala	Load	Variance	Alfa	KMO
Desempenho Financeiro	RDF_01 Lucro geral	,903	39,957%	,959	,888
	RDF_02 Crescimento do lucro	,890			
	RDF_03 Fluxo de Caixa Geral	,877			
	RDF_04 Crescimento do fluxo de caixa	,898			
	RDF_05 Venda geral	,635			
	RDF_06 Crescimento das vendas	,606			
Desempenho de Mercado	RDM_01 Atingir a satisfação do cliente	,877	47,900%	,972	
	RDM_02 Agregar valor aos clientes	,899			
	RDM_03 Manter clientes atuais	,869			
	RDM_04 Atrair novos clientes	,873			
	RDM_05 Atingir o crescimento desejado	,882			
	RDM_06 Garantir a participação de mercado desejada	,844			

FONTE: Tratamento de dados do projeto

#### 4.3.2.9 Resumo da Análise Fatorial Exploratória

A TABELA 26 apresenta uma comparação entre os construtos de origem e os resultados obtidos após a realização da análise fatorial exploratória aplicada nas variáveis latentes do estudo, resultando em alterações em relação ao modelo teórico proposto inicialmente.

Há três divergências em relação aos construtos originais. A mais expressiva é no construto Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing, que após a análise fatorial exploratória é caracterizado de forma multidimensional, mantendo a mesma quantidade de itens (construto original é unidimensional). Neste caso, embora o terceiro item apresente baixo Alfa de Cronbach (0,541), a variância total considerando as três dimensões é de 63,868%, valor acima do recomendado por HAIR (2005), critério relevante para manter a escala com as três dimensões.

O construto Inovatividade Organizacional é caracterizado de forma unidimensional, porém com exclusão de um item. O construto Decisão de Inovar é

caracterizado de forma multidimensional, embora similar ao original na quantidade de dimensões, há exclusão de dois itens na primeira dimensão, e um item na segunda dimensão. O Critério utilizado foi manter carregamentos superiores a 0,60, e aumento do valor do Alfa de Cronbach ao excluir o indicador.

TABELA 26 – AFE COMPARATIVO ENTRE OS MODELOS TEÓRICOS PROPOSTOS E OS RESULTADOS ENCONTRADOS

	Construto	Modelo Teórico Proposto	Resultados Encontrados
Processo de Estratégia de Marketing	Abrangência da Estratégia	Escala <i>Likert</i> cinco pontos 1 Dimensão 3 itens (MENON <i>et al.</i> , 1999)	Escala Likert dez pontos 1 Dimensão 3 itens Alfa de Cronbach: 0,887
	Comprometimento de Recursos	Escala <i>Likert</i> cinco pontos 1 Dimensão 4 itens (MENON <i>et al.</i> , 1999).	Escala Likert dez pontos 1 Dimensão 4 itens Alfa de Cronbach: 0,896
	Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing	Escala Likert cinco pontos 1 Dimensão 13 itens (MENON <i>et al.</i> , 1999)	Escala Likert dez pontos 3 Dimensões 7; 4; e 2 itens Alfa de Cronbach: 0,852; 0,819; 0,541
	Decisão de Inovar em Marketing	Escala Likert sete pontos 2 Dimensões 8 itens cada (KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004).	Escala Likert dez pontos 2 Dimensões 6 e 7 itens Alfa de Cronbach: 0,881; 0,921
	Fontes de Inovação em Marketing	Escala Likert cinco pontos 1 Dimensão 7 itens (HASHI; STOJCIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012),	Escala Likert dez pontos 1 Dimensão 7 itens Alfa de Cronbach: 0,920
Moderador	Inovatividade Organizacional	Escala Likert sete pontos 1 Dimensão 7 itens (CALANTONE <i>et al.</i> , 2002).	Escala Likert dez pontos 1 Dimensão 6 itens Alfa de Cronbach: 0,920
Resultados	Capacidade de Inovação em Marketing	Escala Likert cinco pontos 1 Dimensão 5 itens GUNDAY <i>et al.</i> (2011).	Escala Likert dez pontos 1 Dimensão 5 itens Alfa de Cronbach: 8,875
	Desempenho Organizacional	Escala Likert cinco pontos 2 Dimensões 6 itens cada (HOGAN; COOTE, 2014).	Escala Likert dez pontos 2 Dimensões 6 itens cada Alfa de Cronbach: 0,959; 0,972

FONTE: Tratamento de dados do projeto

### 4.3.3 Análise de correlação e regressão múltipla

Para analisar a relação entre as variáveis, foram usadas as técnicas estatísticas análise de correlação e análise de regressão múltipla padrão. A análise de correlação simples é utilizada para analisar o sentido e a força da relação linear entre duas variáveis (PALLANT, 2005, p. 126). A análise de regressão múltipla padrão é utilizada para analisar a relação entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes, resultando na ponderação de cada variável independente para garantir a máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes (HAIR *et al.* 2005, p. 136). No procedimento denominado padrão todas variáveis independentes são inseridas na equação simultaneamente, sendo avaliadas em termos do seu poder de explicação sobre e acima daquele oferecido por todas as outras variáveis independentes (PALLANT, 2005, p. 141).

São apresentadas as variáveis latentes que compõem o modelo, a verificação da multicolinearidade, a avaliação do modelo, a avaliação de cada uma das variáveis independentes.

TABELA 27 – VARIÁVEIS LATENTES QUE COMPÕEM OS MODELO

Modelo	Variável latente		Média	Desvio Padrão
Processo de Estratégia de Marketing	Independente	1 Abrangência da Estratégia	6,593	1,557
		2 Comprometimento de Recursos	7,071	1,737
		3 Decisão de Inovar - Melhorar	7,165	1,686
		4 Decisão de Inovar - Mudar	6,925	1,906
		5 Ênfase em ativos e capacidades - Agregar valor	6,744	1,505
		6 Ênfase em ativos e capacidades - P & D	7,962	1,271
		7 Ênfase em ativos e capacidades - Preço baixo	5,882	1,878
		8 Fontes de Inovações	7,123	1,855
Moderador		9 Inovatividade Organizacional	7,431	1,755
Resultados	Dependente	10 Capacidade de Inovação em Marketing	6,508	2,075
		11 Desempenho Financeiro	7,013	1,543
		12 Desempenho de Mercado	7,820	1,715

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 27 apresenta as variáveis latentes que foram calculadas a partir dos resultados da análise fatorial exploratória (para cada caso, foi criada uma nova variável a partir do cálculo da média das respostas dos itens mantidos pós-análise fatorial exploratória para compor cada variável latente). Há nove variáveis latentes

independentes, o que requer uma amostra mínima de 135 casos para o procedimento de regressão linear múltipla, considerando o tamanho de amostra mínima de quinze observações para cada variável independente (HAIR *et al.*, 2005, p. 148).

Para testar o efeito moderador da variável independente Inovatividade Organizacional, a mesma foi transformada em uma variável dicotômica, que representa uma categoria de uma variável independente não métrica (HAIR *et al.*, 2005, p. 86). Desta forma, a partir da Inovatividade Organizacional, cuja média é 7,431 (TABELA 27), foi criada a variável dicotômica denominada Faixa de Inovatividade Organizacional, sendo recodificados os valores abaixo da média para baixa inovatividade organizacional = 0 e os valores iguais ou acima da média para alta inovatividade organizacional = 1. A TABELA 28 mostra que 42,5% das empresas apresentam baixa inovatividade, e 57,5 empresas apresentam alta inovatividade.

TABELA 28 – FAIXA DE INOVATIVIDADE

Faixa de inovatividade Organizacional	Frequência	%
Baixa Inovatividade Organizacional	74	42,5
Alta Inovatividade Organizacional	100	57, 5
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A multicolinearidade é identificada por meio do exame da matriz de correlação de Pearson para todas as variáveis e adicionalmente por meio de duas medidas que são geradas na regressão: o valor de tolerância e fator de inflação de variância (VIF). Hair *et al.* (2005, p. 167) sugerem correlação máxima de 0,95, valor de tolerância acima de 0,10, e VIF abaixo de 10. Sobre a correlação, Pallant (2005, p. 150) sugere que seja verificada se variáveis independentes mostram pelo menos alguma relação com a variável dependente (correlação superior a 0,3) e que também seja verificada se a correlação entre cada uma das variáveis independentes não é muito alta (correlação inferior a 0,7).

A TABELA 29 apresenta a matriz de correlação simples de Pearson para todas as variáveis latentes. No geral, os valores de correlação são inferiores a 0,95. Entre variáveis independentes e dependentes há somente uma correlação abaixo de 0,30, entre Desempenho de Mercado e Decisão de Inovar – melhorar (0,271). Entre



as variáveis independentes, a correlação máxima é de 0,664, entre Fontes de Inovação e Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing – Agregar valor. Confirmando que não há problemas de multicolinearidade graves, ao gerar as regressões, todos os valores de tolerância são acima de 0,10 e os valores de VIF são bem abaixo do ponto de corte padrão de 10 (Hair *et al.*, 2005) conforme demonstram os apêndices.

TABELA 29 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Abrangência da Estratégia	1											
2 Comprometimento de Recursos	,567**	1										
3 Decisão de Inovar - Melhorar	,299**	,257**	1									
4 Decisão de Inovar - Mudar	,383**	,281**	,324**	1								
5 Ênfase em ativos e capacidades - Agregar valor	,408**	,579**	,263**	,512**	1							
6 Ênfase em ativos e capacidades – Desenvolvimento de Produtos e Serviços	,434**	,453**	,256**	,439**	,570**	1						
7 Ênfase em ativos e capacidades - Preço baixo	,374**	,374**	,268**	,392**	,309**	,270**	1					
8 Fontes de Inovações	,439**	,503**	,472**	,577**	,664**	,346**	,447**	1				
9 Faixa de Inovatividade Organizacional	,406**	,495**	,208**	,495**	,494**	,497**	,287**	,443**	1			
10 Capacidade de Inovação em Marketing	,412**	,364**	,483**	,765**	,630**	,358**	,341**	,750**	,583**	1		
11 Desempenho de Mercado	,474**	,594**	,271**	,670**	,652**	,605**	,425**	,598**	,751**	,713**	1	
12 Desempenho Financeiro	,338**	,558**	,356**	,559**	,616**	,452**	,352**	,665**	,661**	,659**	,764**	1

\*\* A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas)

FONTE: Tratamento de dados do projeto

O primeiro grupo de hipóteses (H1a a H1f) foi testado por meio da análise de regressão múltipla padrão. Os resultados dos testes estão apresentados nas TABELA 30. Como há três variáveis dependentes para os Resultados Organizacionais - Capacidade de Inovação em Marketing, Desempenho Financeiro e Desempenho de Mercado, sendo estas duas últimas dimensões do Desempenho Organizacional -, regressões separadas foram executadas para cada uma delas.

A TABELA 30 apresenta os resultados das três regressões (modelo 1, 2 e 3) executadas para testar o primeiro grupo de hipóteses deste projeto. O que diferencia um modelo do outro é a variável dependente que representa os Resultados Organizacionais: o modelo 1 tem como variável dependente a Capacidade de Inovação em Marketing, o modelo 2 tem como variável dependente o Desempenho de Mercado, e o modelo 3 tem como variável dependente o Desempenho Financeiro. As variáveis independentes consideradas nos três modelos são os elementos necessários para a formulação e implementação do processo de estratégia de marketing.

TABELA 30 – MODELOS DE REGRESSÕES REFERENTES A 1ª HIPÓTESE DE PESQUISA

Variável dependente Variáveis Independentes		Modelo 1 Capacidade de Inovação em marketing			Modelo 2 Desempenho de Mercado			Modelo 3 Desempenho Financeiro		
		Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p.
1	Abrangência da Estratégia	,054	1,106	,270	-,018	-,314	,754	-,167	-2,563	,111
2	Comprometimento de Recursos	-,057	-1,068	,287	,278	4,482	,000	,312	4,367	,000
3	Decisão de Inovar - Melhorar	,161	3,711	,000	-,069	-1,368	,173	,046	,786	,433
4	Decisão de Inovar - Mudar	,488	9,681	,000	,388	6,630	,000	,244	3,630	,000
5	Ênfase em ativos e capacidades - Agregar valor	,221	3,627	,000	,104	1,460	,146	,098	1,202	,231
6	Ênfase em ativos e capacidades - Desenvolvimento de Produtos e Serviços	-,113	-2,274	,124	,224	3,883	,000	,100	1,506	,134
7	Ênfase em ativos e capacidades - Preço baixo	-,075	-1,699	,091	,065	1,077	,283	-,013	-,217	,828
8	Fontes de Inovações	,323	5,232	,000	,104	1,451	,149	,325	3,939	,000
R <sup>2</sup> Ajustado		,757			,672			,567		
Erro Padrão da Estimativa		1,022			,982			1,016		
F		68,520			45,378			29,341		
Graus de Liberdade		8			8			8		
p		,000			,000			,000		

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Para avaliação de cada modelo, é considerada a qualidade de ajustamento do modelo “R<sup>2</sup> Ajustado”, enquanto as variáveis independentes explicam a variável dependente, o coeficiente pode variar entre 0 e 1. Quanto maior o valor de R<sup>2</sup> Ajustado, maior é o poder de explicação; o valor deve ser multiplicado por 100 para obter a resposta em porcentagem. Também é considerado o teste de significância global “Teste F”, sendo que  $p < 0,05$  representa significância estatística do modelo (PALLANT, 2005, p. 152).

Para a avaliação de cada uma das variáveis independentes, é considerado o teste de significância para coeficientes padronizados individuais “Teste t”, sendo que  $p < 0,05$  indica que a variável é estatisticamente relevante para o modelo. O “coeficiente padronizado Beta” apresenta a contribuição da variável, sendo que valores positivos apresentam relação direta e valores negativos representam uma relação indireta com a variável dependente (PALLANT, 2005, p. 152).

A TABELA 30 mostra que todos os três modelos são estatisticamente significantes ( $p < 0,05$ ). Sendo que o modelo 1 é o que tem a melhor qualidade de ajustamento e 75,7% das variações na Capacidade de Inovação em Marketing podem ser explicadas pelas variáveis estatisticamente significantes no modelo (Decisão de inovar visando melhorias, Decisão de inovar visando mudanças, Ênfase em ativos e Capacidade de Marketing relativas a agregar valor, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços, e Fontes de Inovações).

No segundo modelo, 67,2% das variações no Desempenho de Mercado podem ser explicados pelas variáveis estatisticamente significantes (Comprometimento de recursos, Decisão de inovar visando mudanças e Ênfase em ativos e Capacidades relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços).

O terceiro modelo é o que apresenta a menor qualidade de ajustamento, sendo que 56,7% das variações do Desempenho Financeiro podem ser explicadas pelas variáveis estatisticamente significantes (Abrangência da Estratégia, comprometimento de recursos, Decisão de Inovar visando Mudança, Fontes de Inovações).

Não há suporte para H1a, pois não há associação significativa entre a Abrangência da Estratégia de Marketing e nenhum dos resultados organizacionais (capacidade de inovação em marketing, desempenho de mercado e ou financeiro).

Há suporte para H1b em dois modelos de regressão, com a associação significativa e positiva entre o Comprometimento de Recursos com o Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,278$ ,  $p = 0,000$ ) e com o Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,312$ ,  $p = 0,000$ ), no primeiro modelo não há associação significativa.

Para a hipótese H1c, a análise fatorial confirmou três dimensões para a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing: Agregar Valor, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, e Preço Baixo. Para a primeira dimensão há suporte para H1c em apenas em um modelo, pois há associação significativa e positiva somente entre

Ativos e Capacidades de Marketing relativos à agregar valor como a Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,221$ ,  $p = 0,000$ ), e não há associações significativas nos demais modelos. Para a segunda dimensão, há suporte para H1c em apenas em um modelo, pois há associação significativa e positiva somente entre Ativos e Capacidades de Marketing relativos ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços com o Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,224$ ,  $p = 0,02$ ), e não há associação significativa com Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = -0,113$ ,  $p > 0,050$ ). Para a terceira dimensão, não há suporte para H1c em nenhum dos três modelos, pois não há associações significativas entre Ativos e Capacidades de Marketing relativo a Preços Baixos com nenhum dos resultados organizacionais.

Há suporte para H1d em apenas um modelo, com a associação significativa e positiva entre a Decisão de Inovar visando Melhorias com a Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,161$ ,  $p = 0,000$ ). Nos demais modelos não há associações significantes.

Há suporte para H1e nos três modelos, com associação significativa e positiva da Decisão de Inovar visando Mudanças com a Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,488$ ,  $p = 0,000$ ), com o Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,388$ ,  $p = 0,000$ ) e com o Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,244$ ,  $p = 0,000$ ).

Há suporte para H1f em dois modelos, com associação positiva entre Fontes de Inovações e Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,323$ ,  $p = 0,000$ ) e com o Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,325$ ,  $p = 0,000$ ).

A hipótese 2 foi testada por meio da análise de correlação simples. A avaliação é mediante o coeficiente de Pearson ( $r$ ) que varia de -1 a +1, o sinal indica a direção da relação, e o valor absoluto do coeficiente indica a intensidade da relação, sendo que valores absolutos acima de 0,50 são interpretados como alta correlação (PALLANT, 2005, p. 126).

TABELA 31 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Resultados Organizacionais	Capacidade de Inovação em Marketing	Desempenho de Mercado	Desempenho Financeiro
Capacidade de Inovação em Marketing	1		
Desempenho de Mercado	,713**	1	
Desempenho Financeiro	,659**	,764**	1

\*\* A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas)

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 31 apresenta a matriz de correlação simples de Pearson entre os Resultados Organizacionais, executada para testar a segunda hipótese de pesquisa deste projeto. Todas as correlações são significantes ao nível de 0,01.

Há suporte para H2, pois há uma relação significativa, forte e positiva entre a Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho de Mercado ( $r = 0,713$ ,  $p < 0,01$ ) e também há uma relação significativa, forte e positiva entre a Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho Financeiro ( $r = 0,659$ ,  $p < 0,01$ ).

#### 4.3.4 Análise de regressão moderada

Para testar a terceira hipótese do modelo foi utilizado a análise de regressão moderada proposta por Sharma *et al.* (1981) que tem por finalidade descrever e identificar os vários tipos de moderadores. Um efeito moderador implica que a variável hipoteticamente denominada moderador (inovatividade organizacional) modifica a forma (o coeficiente de regressão individual  $\beta$ ) e ou a força (ajuste do modelo  $R^2$ ) da relação entre uma variável independente (por exemplo, a ênfase em ativos e capacidade de marketing visando agregar valor) e a variável dependente (por exemplo, a capacidade de inovação em marketing). Onde o relacionamento entre a variável dependente e a variável independente depende do valor assumido pela variável moderadora (WARNER, 2013).

Sharma *et al.* (1981, p. 292) deixam claro, que para efeito de explicação se limitam a uma variável independente, mas a análise de regressão de moderação pode ser aplicada quando há mais de uma variável independente, conforme realizado no estudo Le *et al.* (2006), e também no estudo de Griffith *et al.* (2014).

Seguindo o procedimento sugerido por Sharma *et al.* (1981, p.296) e conforme realizado por Le *et al.* (2006) os moderadores são testados inicialmente com a análise de regressão em toda a amostra. Nesta regressão são incluídas as variáveis independentes, o moderador, e os termos de interação (multiplicação de cada variável independente versus moderador). Para moderador discreto, há a

necessidade prévia de transformá-lo em variáveis *dummies* para verificar se há a interação com a variável independente.

Mediante o resultado obtido na regressão de moderação é feita a análise com base na FIGURA 14 para identificar se há moderação e identificar o tipo de moderação (SHARMA *et al.*, 1981, p.292).

Conforme Sharma *et al.* (1981, p.292), se o termo de interação não é estatisticamente significativo (quadrantes 1 e 2 da FIGURA 14), neste caso para identificar se é um moderador é necessário também verificar se há relação entre o moderador hipotético e a variável dependente. Não é um moderador quando o moderador hipotético não interage com a variável independente e está relacionado com a variável dependente (quadrante 1). Moderador homologizer ocorre quando o moderador hipotético não interage com a variável independente e não está relacionado com a variável dependente (quadrante 2), porém mediante este resultado preliminar é necessário dividir a amostra e executar a análise dos subgrupos, caso haja diferença na qualidade de ajustamento de modelos ( $R^2$ ) resultado de diferentes coeficientes individuais de regressão ( $\beta$ ) para cada subgrupos, então de fato é um moderador homologizer. Este tipo de moderador influencia a força da relação entre a variável independente e a variável dependente ou seja, há diferença entre os coeficientes de regressão entre os subgrupos o que implica em diferentes ajustes de modelo, o que permite identificar características de grupos homogêneos.

	Mod relacionado com VD e ou VI	Mod não relacionado com VD e VI
Mod sem interação com VI	1 Não moderador	2 Moderador Homologizer
Mod com interação com VI	3 Quase moderador	4 Moderador puro

FIGURA 14 - TIPOLOGIA DE ESPECIFICAÇÃO DE VARIÁVEIS

FONTE: Sharma et al (1981, p. 292)

NOTA: Mod = Moderador hipotético; VD = Variável dependente; VI = Variável independente

Se o termo de interação é estatisticamente significativo, um efeito moderador está presente (quadrantes 3 e 4), neste caso para identificar o tipo de moderação é necessário também verificar se há relação entre o moderador hipotético e a variável

independente . Um quase moderador ocorre quando o moderador hipotético além de interagir com a variável independente, também está relacionado com a variável dependente (quadrante 3). Um moderador puro ocorre quando o moderador hipotético somente interage com a variável independente, não apresenta relação com a variável dependente (quadrante 4). Estes tipos de moderadores influenciam a forma da relação entre a variável independente e a variável dependente por meio dos coeficientes individuais de regressão ( $\beta$ ) que variam conforme o valor assumido pelo moderador (Sharma *et al.*, 1981, p.293).

Para proceder com a análise de regressão moderada foram consideradas somente as variáveis significantes em cada um dos modelos previamente testados (TABELA 30). Como há três variáveis dependentes para os Resultados Organizacionais - Capacidade de Inovação em Marketing, Desempenho Financeiro e Desempenho de Mercado, sendo estas duas últimas dimensões do Desempenho Organizacional – o procedimento foi executado cada uma delas (TABELA 32, TABELA 34 e TABELA 35). Inicialmente foi realizada para toda a amostra (N = 174) uma análise de regressão não moderada e outra análise de regressão moderada (com a inserção da variável inovatividade organizacional e os termos de interação) para cada resultado organizacional. Havendo indícios de moderador homologizer, a amostra foi dividida em baixa inovatividade (N = 74) e alta inovatividade (N = 100) e então foi realizada a análise de subgrupos.

TABELA 32 – ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA

Variável dependente Variáveis	Modelo 4 Capacidade de Inovação em marketing			Modelo 5 Capacidade de Inovação em marketing		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Decisão de Inovar – Melhorar (DI1)	0,144	3,300	0,001	0,208	2,485	0,014
Decisão de Inovar – Mudar (DI2)	0,446	8,907	0,000	0,519	6,090	0,000
Ênfase em ativos e capacidades relativas a agregar valor (EAC1)	0,129	2,383	0,018	0,031	-0,354	0,724
Fontes de Inovações (FI)	0,319	5,393	0,000	0,428	5,076	0,000
Inovatividade Organizacional (IO)	0,045	0,962	0,337	0,260	1,024	0,307
DI1*IO				-0,185	-0,803	0,423
DI2*IO				-0,230	-1,033	0,303
EAC1*IO				0,590	2,114	0,036
FI*IO				-0,430	-1,660	0,099
R <sup>2</sup> Ajustado	0,754			0,767		
Erro Padrão da Estimativa	1,044			1,028		
F	103,200			60,075		
Graus de Liberdade	5			9		
p	0,000			0,000		
N	174			174		

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 32 mostra que ambos os modelos são estatisticamente significantes ( $p < 0,05$ ), sendo que na regressão moderada (modelo 5) há um incremento no índice de ajustamento de 0,013 ( $\Delta R^2 = 0,767 - 0,754$ ). A inovatividade organizacional é um moderador puro da relação entre a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor e a capacidade de inovação em marketing (pois a inovatividade organizacional ( $\beta = 0,260$ ,  $p > 0,05$ ) não apresenta relação com a capacidade de inovação em marketing; porém há a interação entre a inovatividade organizacional e a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor ( $\beta = 0,590$ ,  $p < 0,05$ )).

Há indícios de que a inovatividade atue como um moderador homologizer na relação entre as demais variáveis com a capacidade de inovação em marketing (pois além da inovatividade organizacional não apresentar relação significativa com a capacidade de inovação em marketing, o termos de interação da inovatividade organizacional com a decisão de inovar visando melhorias, com a decisão de inovar visando mudanças, e com as fontes de inovação não são significantes), sendo necessário dividir a amostra e executar a análise de subgrupos.

TABELA 33 – ANÁLISE DE SUBGRUPOS PARA VERIFICAR O EFEITO DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING

Variável dependente Subgrupos	Capacidade de inovação em marketing Baixa inovatividade organizacional			Capacidade de inovação em marketing Alta inovatividade organizacional		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Variáveis independentes						
Decisão de Inovar – Melhorar (DI1)	0,168	2,368	0,021	0,186	2,606	0,011
Decisão de Inovar – Mudar (DI2)	0,445	5,804	0,000	0,478	6,908	0,000
Ênfase em ativos e capacidades relativas a agregar valor (EAC1)	-0,030	- 0,337	0,737	0,216	3,101	0,003
Fontes de Inovações (FI)	0,453	4,837	0,000	0,231	2,827	0,006
R <sup>2</sup> Ajustado	0,743			0,622		
Erro Padrão da Estimativa	1,079			0,121		
F	49,780			39,005		
Graus de Liberdade	4			4		
p	0,000			0,000		
N	74			100		

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 33 mostra os resultados das duas regressões executadas para a análise de subgrupos, sendo que ambas são significantes e há diferentes índices de ajustamento para os subgrupos baixa inovatividade ( $R^2 = 0,743$ ) e alta inovatividade



( $R^2 = 0,622$ ). A inovatividade organizacional é moderador homologizer na relação entre a decisão de inovar visando melhorias e a capacidade de inovação em marketing (grupo 1:  $\beta = 0,168$ ,  $p < 0,05$ ; grupo 2:  $\beta = 0,186$ ,  $p < 0,05$ ); na relação entre a decisão de inovar visando mudanças e a capacidade de inovação em marketing (grupo 1:  $\beta = 0,445$ ,  $p < 0,05$ ; grupo 2:  $\beta = 0,478$ ,  $p < 0,05$ ); e na relação entre as fontes de inovações e a capacidade de inovação em marketing (grupo 1:  $\beta = 0,453$ ,  $p < 0,05$ ; grupo 2:  $\beta = 0,231$ ,  $p < 0,05$ ). Sendo que nas duas primeiras relações os coeficientes de regressão para o grupo de alta inovatividade organizacional são mais fortes do que no grupo de baixa inovatividade. Os resultados confirmam que a inovatividade organizacional atua como um moderador homologizer, influenciando a força das relações, por meio de coeficientes de regressão diferentes entre os subgrupos, que resultam em diferentes índices de ajustamentos dos modelos.

TABELA 34 - ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA

Variáveis	Modelo 6 Desempenho de mercado			Modelo 7 Desempenho de mercado		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Comprometimento de Recursos (CP)	0,294	5,742	0,000	0,287	4,220	0,000
Decisão de Inovar – Mudar (DI2)	0,404	7,930	0,000	0,652	7,824	0,000
Ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas ao desenvolvimento de produtos e serviços (EAC2)	0,197	3,718	0,000	0,172	2,353	0,020
Inovatividade Organizacional (IO)	0,196	3,493	0,001	1,114	3,106	0,002
CPR*IO				0,011	0,049	0,961
DI2*IO				0,855	3,899	0,000
EAC2*IO				- 0,227	-0,636	0,526
$R^2$ Ajustado	0,690			0,721		
Erro Padrão da Estimativa	0,965			0,924		
F	94,200			61,362		
Graus de Liberdade	4			7		
p	0,000			0,000		
N	174			174		

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 34 mostra que ambos os modelos são estatisticamente significantes ( $p < 0,05$ ), sendo que na regressão moderada (modelo7) há um incremento no índice de ajustamento de 0,031 ( $\Delta R^2 = 0,721 - 0,690$ ). A inovatividade organizacional não é um moderador da relação entre o comprometimento de recursos e o desempenho de mercado; e também não é um moderador da relação entre a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas

ao desenvolvimento de produtos e serviços, com o desempenho de mercado (pois a inovatividade organização está relacionada com o desempenho de mercado ( $\beta = 1,114$ ,  $p < 0,02$ ), e não apresenta interação com o comprometimento de recursos ( $\beta = 0,011$ ,  $p > 0,05$ ) e nem com a ênfase em ativos e capacidades de marketing relacionadas com o desenvolvimento de produtos e serviços ( $\beta = 0,227$ ,  $p > 0,05$ )).

A inovatividade organizacional é um quase moderador positivo da relação entre a decisão de inovar visando mudanças e o desempenho de mercado (A inovatividade organizacional apresenta relação positiva com o desempenho de mercado individualmente ( $\beta = 1,114$ ,  $p < 0,05$ ) e também por meio da interação com a decisão de inovar visando mudanças ( $\beta = 0,855$ ,  $p < 0,05$ )).

TABELA 35 - ANÁLISE DE REGRESSÃO MODERADA						
Variáveis	Modelo 8 Desempenho financeiro			Modelo 9 Desempenho financeiro		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Comprometimento de Recursos (CR)	0,153	0,222	0,000	0,164	2,059	0,041
Decisão de Inovar – Mudar (DI2)	0,289	0,188	0,004	0,267	2,534	0,012
Fontes de Inovações (FI)	0,678	0,348	0,000	0,295	3,309	0,001
Inovatividade Organizacional (IO)		0,218	0,001	-0,014	-0,045	0,964
CR*IO				0,303	1,031	0,304
DI2*IO				-0,245	-0,858	0,392
FI*IO				0,190	0,628	0,531
R <sup>2</sup> Ajustado	0,586			0,592		
Erro Padrão da Estimativa	1,005			1,006		
F	59,691			34,429		
Graus de Liberdade	4			7		
p	0,000			0,000		

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 35 mostra que ambos os modelos são estatisticamente significantes ( $p < 0,05$ ), sendo que na regressão moderada (modelo 9) há um pequeno incremento no índice de ajustamento de 0,0006 ( $\Delta R^2 = 0,592 - 0,586$ ). Há indícios de que a inovatividade atue como um moderador homologizer na relação entre o comprometimento de recursos e desempenho financeiro; entre o a decisão de inovar visando mudanças e o desempenho financeiro; e entre as fontes de inovações o desempenho financeiro (pois além da relação entre a inovatividade organizacional com o desempenho financeiro não ser significativa, todas as interações do modelo também não são significantes), sendo necessário dividir a amostra e executar a análise de subgrupos.

TABELA 36 – ANÁLISE DE SUBGRUPOS PARA VERIFICAR O EFEITO DA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE OS ELEMENTOS DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E O DESEMPENHO FINANCEIRO

Variável dependente Subgrupos	Desempenho Financeiro Baixa inovatividade organizacional			Desempenho Financeiro Alta inovatividade organizacional		
	Beta	t	p	Beta	t	p
Variáveis independentes						
Comprometimento de Recursos (CR)	0,176	1,707	0,092	0,309	3,614	0,000
Decisão de Inovar – Mudar (DI2)	0,187	2,101	0,039	0,243	2,231	0,028
Fontes de Inovações (FI)	0,331	2,744	0,008	0,407	4,349	0,000
R <sup>2</sup> Ajustado	0,330			0,467		
Erro Padrão da Estimativa	1,214			0,823		
F	11,481			28,070		
Graus de Liberdade	3			3		
p	0,000			0,000		
N	74			100		

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 36 mostra os resultados das duas regressões executadas para a análise de subgrupos, sendo que ambas são significantes e há diferentes índices de ajustamento para os subgrupos baixa inovatividade ( $R^2 = 0,333$ ) e alta inovatividade ( $R^2 = 0,467$ ).

A inovatividade organizacional é moderador homologizer na relação entre o comprometimento de recursos e o desempenho financeiro (grupo 1:  $\beta = 0,176$ ,  $p > 0,05$ ; grupo 2:  $\beta = 0,309$ ,  $p < 0,05$ ); na relação entre a decisão de inovar visando mudanças e o desempenho financeiro (grupo 1:  $\beta = 0,187$ ,  $p < 0,05$ ; grupo 2:  $\beta = 0,243$ ,  $p < 0,05$ ); e na relação entre as fontes de inovações e o desempenho financeiro (grupo 1:  $\beta = 0,331$ ,  $p < 0,05$ ; grupo 2:  $\beta = 0,407$ ,  $p < 0,05$ ). Sendo que em todas as relações os coeficientes de regressão para o grupo de alta inovatividade organizacional são mais fortes do que no grupo de baixa inovatividade. Os resultados confirmam que a inovatividade organizacional atua como um moderador homologizer, influenciando a força das relações, por meio de coeficientes de regressão diferentes entre os subgrupos, que resultam em diferentes índices de ajustamentos dos modelos.

Desta forma os resultados mostram que há suporte parcial para a H3. Pois a TABELA 32 mostra que a inovatividade organizacional é um moderador puro e positivo da relação entre a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor e a capacidade de inovação em marketing; e a TABELA 33 mostra que a inovatividade organizacional atua como moderador homologizer na relação entre a decisão de inovar visando melhorias e a capacidade de inovação em marketing; na

relação entre a decisão de inovar visando mudanças e a capacidade de inovação em marketing; e na relação entre as fontes de inovações e a capacidade de inovação em marketing. A TABELA 34 mostra que a inovatividade organizacional é um quase moderador positivo da relação entre a decisão de inovar visando mudanças e o desempenho de mercado. E a TABELA 36 confirma que a inovatividade organizacional atua como moderador homologizer na relação entre o comprometimento de recursos e o desempenho financeiro; na relação entre a decisão de inovar visando mudanças e o desempenho financeiro; e na relação entre as fontes de inovações e o desempenho financeiro.

#### 4.3.5 Teste-t

Adicionalmente para reafirmar a terceira hipótese, foi realizado o Teste-t para amostras independentes, com a finalidade de comparar a média de dois grupos em diferentes condições (PALLANT, 2005, p. 105), nesse caso, empresas com baixa e alta inovatividade organizacional. Esse teste é a combinação de dois testes, o teste de Levene, que avalia se as variâncias das médias dos dois grupos são diferentes ( $p < 0,05$ ), e o Teste-t para amostras independentes, que avalia a existência de diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos ( $p < 0,05$ ). Adicionalmente, foi realizado o teste do tamanho do efeito estatístico ( $\eta^2$ ), que representa a proporção da diferenciação na variável dependente que pode ser explicada pela variável independente (PALLANT, 2005, p. 201), nesse caso, para representar o quanto da variância entre os Resultados Organizacionais podem ser explicadas pela Inovatividade Organizacional.

Aparentemente, na TABELA 37 as médias dos resultados organizacionais difere entre as empresas com baixa e alta inovatividade organizacional. Um exemplo é a média de Desempenho de Mercado de 6,549 para 74 empresas com baixa inovatividade organizacional e a média de 8,761 para 100 empresas com alta inovatividade organizacional, o que leva a supor que as empresas com maior inovatividade organizacional têm maiores resultados. Com a realização do Teste t, o interesse é saber se há diferença significativa entre a média dos resultados organizacionais entre empresas com baixa e alta inovatividade organizacional,

podendo afirmar de fato que a maior inovatividade organizacional leva a um maior resultado.

TABELA 37 – MÉDIA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS POR FAIXA DE INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Resultados Organizacionais	Faixa de Inovatividade Organizacional	N	Média	Desvio Padrão
Capacidade de Inovação em Marketing	Alta Inovatividade Organizacional	100	7,400	1,576
	Baixa Inovatividade Organizacional	74	5,302	2,068
Desempenho de Mercado	Alta Inovatividade Organizacional	100	8,761	1,010
	Baixa Inovatividade Organizacional	74	6,549	1,653
Desempenho Financeiro	Alta Inovatividade Organizacional	100	7,775	1,110
	Baixa Inovatividade Organizacional	74	5,984	1,451

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Na TABELA 38 o teste de Levene indica que as variâncias dos dois grupos (empresas com alta inovatividade organizacional e empresas com baixa inovatividade) devem ser consideradas diferentes para todos os resultados organizacionais ( $p < 0,05$ ).

TABELA 38 – TESTE DE LEVENE

Resultados Organizacionais	Teste de Levene	
	F	p
Capacidade de Inovação em Marketing	13,112	0,000
Desempenho de Mercado	15,883	0,000
Desempenho Financeiro	12,716	0,000

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 39 mostra que há diferença estatisticamente significativa nos Resultados Organizacionais entre dois grupos ( $p < 0,05$ ).

TABELA 39 – TESTE-T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES (BAIXA E ALTA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL)

Resultados Organizacionais		Teste-T para amostras independentes			
		t	df	p	≠ entre Médias
Capacidade de Inovação em Marketing	Variância diferente	7,294	131,341	0,000	2,097
Desempenho de Mercado	Variância diferente	10,185	112,586	0,000	2,212
Desempenho Financeiro	Variância diferente	8,863	131,701	0,000	1,791

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 40 mostra o tamanho do efeito estatístico ( $\eta^2$ ) da Inovatividade Organizacional sobre os Resultados Organizacionais. Para Cohen (1988),  $\eta^2$  com valor a partir de 0,14 representa um grande efeito.

TABELA 40 – MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO

Resultados Organizacionais	Eta	ETA <sup>2</sup>
Capacidade de Inovação em Marketing * Faixa de Inovatividade	,501	,251
Desempenho de Mercado * Faixa de Inovatividade	,639	,409
Desempenho Financeiro * Faixa de Inovatividade	,575	,331

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A TABELA 40 mostra a importância do impacto da alta inovatividade organizacional sobre os Resultados Organizacionais, nos quais há um grande efeito com uma substancial diferença entre os escores médios dos resultados das empresas com maior inovatividade organizacional: Capacidade de Inovação ( $\eta^2 = 0,251$ ), Desempenho de mercado ( $\eta^2 = 0,409$ ), e Desempenho financeiro ( $\eta^2 = 0,331$ ).

Assim, a média dos resultados organizacionais difere entre as empresas com baixa e alta inovatividade organizacional. Essa diferença é grande e estatisticamente significativa, ou seja, empresa com maior Inovatividade Organizacional tem uma maior Capacidade de Inovar em Marketing, um maior Desempenho de Mercado e um Maior Desempenho Financeiro.

#### 4.3.6 Discussão dos resultados

A TABELA 41 mostra a estrutura resultante para o primeiro grupo de hipóteses do modelo proposto (estão listadas somente as relações significantes nos modelos, respectivos coeficientes padronizados e a qualidade de ajustamento). Há duas perspectivas para discussão dos resultados - a partir de cada uma das variáveis independentes e a partir dos Resultados Organizacionais (variáveis dependentes).

Sob a perspectiva de cada variável independente, os resultados empíricos deste estudo sugerem que o Comprometimento com Recursos por meio de alocação de número suficiente de pessoas adequadas e comprometidas com os resultados,

além da supervisão dos gerentes na execução das atividades relacionadas à implementação da estratégia de marketing, tem influência positiva tanto para o desempenho de mercado, quanto para o desempenho financeiro.

A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas a Agregar valor, por meio recursos abrangentes de atendimento ao cliente, construção da imagem da marca, forte influência sobre os canais de distribuição, foco em mercados específicos, promoção com gastos em publicidade acima da média, inserção de produtos em segmentos de mercado com preços mais elevados e inovação nas técnicas de marketing, tem influência positiva na Capacidade de Inovação em Marketing.

TABELA 41 - COEFICIENTES PADRONIZADOS ESTIMADOS PARA AS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS SIGNIFICANTES ( $P < 0,05$ ) DO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

H1	Elementos do Processo de Estratégia de Marketing	Resultados Organizacionais		
		Capacidade de Inovação em Marketing $R^2$ Ajustado = 0,757	Desempenho de Mercado $R^2$ Ajustado = 0,672	Desempenho Financeiro $R^2$ Ajustado = 0,567
H1b	Comprometimento de Recursos	-	$\beta = 0,278$	$\beta = 0,312$
H1c	Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas a Agregar valor	$\beta = 0,221$	-	-
	Ênfase em Ativos e Capacidades relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços	-	$\beta = 0,224$	-
H1d	Decisão de Inovar visando melhorias	$\beta = 0,161$	-	-
H1e	Decisão de Inovar visando mudanças	$\beta = 0,488$	$\beta = 0,388$	$\beta = 0,244$
H1f	Fontes de Inovações	$\beta = 0,323$	-	$\beta = 0,325$

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A Ênfase em Ativos e Capacidades relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços, por meio do desenvolvimento de produtos realmente novos e o aperfeiçoamento dos produtos existentes na empresa, além da oferta de ampla gamas de produtos e serviços com qualidade superior, tem influência positiva no Desempenho de Mercado.

A Decisão de Inovar em Marketing com o empreendimento em atividades visando melhorias nas práticas de marketing (manutenção daquilo que a empresa já havia feito com algumas alterações abrangendo público alvo e segmentação, posicionamento e diferenciação de produto, distribuição dos produtos, design do produto, qualidade do produto/linha de produto, e marca) tem influência positiva na Capacidade de Inovação em Marketing.

A Decisão de Inovar em Marketing com o empreendimento em atividades visando mudança nas práticas de marketing (trocar por algo novo, ou iniciar algo novo, que nunca tenha sido feito pela empresa, abrangendo público alvo e segmentação, posicionamento e a diferenciação de produto, distribuição de produtos, *design* de produto, qualidade do produto/linha de produto, promoção e marca) tem influência positiva tanto na Capacidade de Inovação em Marketing, no Desempenho de Mercado e Financeiro.

As Fontes de Inovações em Marketing, ou seja, as informações procedentes das interfaces da internas da estratégia de marketing - pesquisa e desenvolvimento de produto, produção, consumidor; e as procedentes das interfaces da estratégia de marketing com o mercado - alianças estratégicas de marketing, concorrentes, fornecedores e membros do canal, têm influencia positiva tanto na Capacidade de Inovação em Marketing e quanto no Desempenho Financeiro.

Adicionalmente, empresas com alta inovatividade organizacional, dado as suas características sobre as demais variáveis independentes nos modelos, têm maiores resultados organizacionais (Capacidade de Inovação em Marketing, Desempenho de Mercado e Desempenho Financeiro).

Sob a perspectiva dos Resultados Organizacionais, é interessante observar o menor poder de explicação do modelo Desempenho Financeiro ( $R^2$  Ajustado = 56,7%), e o maior poder de explicação do modelo Capacidade de Inovação em Marketing ( $R^2$  Ajustado = 75,7%). O que sugere que há outras variáveis que podem explicar as variações no Desempenho Financeiro que não foram consideradas no modelo, e que as variáveis consideradas para explicar as variações na Capacidade de Inovação em Marketing estão mais adequadas.

O Desempenho financeiro, ou seja, os resultados gerais e incrementos de resultados relativos a lucro, fluxo de caixa e vendas, dependem principalmente das Fontes de Inovação de Marketing, seguido do Comprometimento de Recursos e da Decisão de Inovar visando mudanças no decorrer do processo de estratégia de Marketing.

Desempenho de Mercado, ou seja, a satisfação do cliente, agregar valor aos clientes, manter e atrair clientes, atingir o crescimento e manter a participação de mercado, dependem principalmente da Decisão de Inovar visando mudanças, seguido do Comprometimento de Recursos, e da Ênfase em Ativos e Capacidades



relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços no decorrer do processo de estratégia de marketing.

A Capacidade de Inovação em Marketing, ou seja, a implementação de novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo design de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing, depende principalmente da Decisão de Inovar visando Mudanças, seguidas da importância dada às Fontes de Inovações de Marketing, da Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas a Agregar valor, e por fim da Decisão de Inovar visando Melhorias no decorrer do processo de estratégia de marketing.

A TABELA 42 apresenta a matriz de correlação simples de Pearson entre os Resultados Organizacionais. A Capacidade de Inovação em Marketing, ou seja, a implementação de novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo design de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing, têm uma relação positiva com o Desempenho de Mercado (satisfação do cliente, agregar valor aos clientes, manter e atrair clientes, atingir o crescimento e manter a participação de mercado) e com o Desempenho financeiro (resultados gerais e incrementos de resultados relativos a lucro, fluxo de caixa e vendas).

TABELA 42 – CORRELAÇÃO SIMPLES DE PEARSON ENTRE A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL			
Resultados organizacionais		Desempenho Organizacional	
		Desempenho de Mercado	Desempenho Financeiro
H2	Capacidade de Inovação em Marketing	$r = 0,713^{**}$ $r^2 = 50,83\%$	$r = 0,659^{**}$ $r^2 = 43,42\%$
<sup>**</sup> A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2 caudas) $r$ = Coeficiente de Pearson; $r^2$ = coeficiente de Determinação FONTE: Tratamento de dados do projeto			

Adicionalmente, considerando a diferença entre as médias dos Resultados Organizacionais (TABELA 43) entre empresas com baixa e empresas com alta inovatividade organizacional, a Capacidade de Inovação em Marketing é 39,55%, superior em empresas com alta inovatividade, seguido pelo Desempenho de Mercado (33,78%) e pelo Desempenho Financeiro (29,93%).

Os incrementos nos resultados para empresas com alta inovatividade organizacional evidenciam a importância para a efetividade do processo de

estratégia de marketing da característica cultural e comportamental da organização de adotar frequentemente novas ideias e buscar constantemente novas maneiras de fazer as coisas, de ser criativa nos métodos de operação, de ser a primeira a introduzir novos produtos e serviços, ampliando a oferta de novos produtos e serviços ao longo dos últimos anos.

TABELA 43 – DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS ENTRE AS EMPRESAS COM BAIXA E ALTA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL.

Resultados Organizacionais	Inovatividade		≠ Médias	Incremento nos Resultados
	Alta	Baixa		
Capacidade de Inovação em Marketing	7,400	5,302	2,097	39,55%
Desempenho de Mercado	8,761	6,549	2,212	33,78%
Desempenho Financeiro	7,775	5,984	1,791	29,93%

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Como de fato empresas com alta inovatividade apresentam maiores resultados organizacionais, é importante destacar que inovatividade organizacional modera somente algumas das relações entre os elementos do processo de estratégia de marketing e os resultados organizacionais. A inovatividade organizacional é relevante para intensificar a capacidade de inovação em marketing resultante da ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor, da decisão de inovar visando melhorias e visando mudanças, e também das fontes de inovações. A inovatividade organizacional é relevante para intensificar o desempenho de mercado resultante da decisão de mudar visando mudanças. A inovatividade organizacional é relevante para intensificar o desempenho financeiro resultante do comprometimento de recursos, da decisão de inovar visando mudanças e das fontes de inovações.

## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

São apresentadas as conclusões do projeto, as limitações encontradas no desenvolvimento deste e algumas sugestões de continuidade e aprofundamento das questões tratadas em para estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Em decorrência da importância da capacidade de inovação e do processo de estratégia de marketing para os resultados organizacionais e da inexistência de modelos que façam a associação entre ambos, este projeto de tese tem como objetivo principal caracterizar a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e com o desempenho organizacional.

O processo de estratégia de marketing abrange o Comprometimento de Recursos, a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas a Agregar Valor e a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços, a Decisão de Inovar em Marketing visando melhorias, a Decisão de Inovar em Marketing visando Mudanças, e Fontes de Inovações em Marketing.

Os Resultados Organizacionais abrangem a Capacidade de Inovação em Marketing, o Desempenho de Mercado e o Desempenho Financeiro. Adicionalmente, considera que a Inovatividade Organizacional pode influenciar os Resultados Organizacionais.

O estudo foi realizado com 174 gerentes envolvidos no processo de estratégia de marketing de empresas pertencem ao setor industrial de “Confecção de Artigo de Vestuário e Acessórios” instaladas no Paraná.

As conclusões são apresentadas em três partes. A primeira referente aos objetivos específicos do projeto, a segunda sobre as contribuições teóricas e a terceira sobre as contribuições gerenciais.

### 5.1.1 Conclusões dos objetivos propostos

- a) Identificar as variáveis determinantes da capacidade de inovação enfatizadas no Processo de Estratégia de Marketing e a sua relação com os Resultados Organizacionais.

Primeiro, não há estudos considerando a capacidade de inovação em marketing como um resultado do processo de estratégia de marketing.

Segundo, a única variável determinante da capacidade de inovação estudada está circunscrita apenas como antecedente do processo, com relação indireta com o desempenho organizacional: é a característica cultural da inovatividade organizacional.

Por fim, as únicas variáveis que compõem o processo de estratégia de marketing com relação confirmada simultaneamente com a inovatividade organizacional e com o desempenho organizacional são a Abrangência da Estratégia, o Comprometimento de Recursos e a Ênfase em Capacidades de Marketing (MENON *et al.*, 1999).

Com base na literatura da inovação foi possível identificar duas variáveis determinantes da capacidade de inovação, propondo então a inserção dessas no processo de estratégia de marketing, e então delinear as relações entre os componentes do processo de estratégia de marketing, a capacidade de inovação em marketing e os demais resultados organizacionais.

Assim, o processo de estratégia de marketing abrange a Decisão de Inovar em Marketing (KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004), a importância dada às Fontes Informações sobre atividades de inovação em marketing (HASHI; STOJCIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012, VARADARAJAN, 2010), junto com a Abrangência da Estratégia, o Comprometimento de Recursos, e a Ênfase em ativos e Capacidade de Marketing (MENON *et al.*, 1999) explicam os Resultados Organizacionais.

Entre os Resultados Organizacionais está a Capacidade de Inovação em Marketing, que identifica o que foi efetivamente implementado na empresa nos últimos dois anos, abrangendo novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo *design* de produto, novas

atividades gerais de gestão de marketing (GUNDAY et al., 2011). O Desempenho Organizacional de Mercado e Financeiro (HOGAN; COOTE, 2014) também é outro resultado da efetividade do processo de estratégia de marketing.

Por fim, a relação entre as variáveis que compõem o Processo de Estratégia de Marketing e os Resultados Organizacionais são moderados pela Inovatividade Organizacional, em contraponto aos estudos de Menon *et al.*, 1999, Toaldo e Luce, 2006, Toaldo *et al.*, 2013, e Olson *et al.*, 2005a; 2005b.

- b) Analisar as relações dos componentes do processo de estratégia (Abrangência da Estratégia, Comprometimento de Recursos, Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing, Decisão de Inovar em Marketing, Fontes de Inovações em Marketing) com os Resultados Organizacionais (Capacidade de Inovação em Marketing e Desempenho Organizacional).

Abrangência da Estratégia de Marketing não têm influência significativa e positiva com nenhum dos Resultados Organizacionais (Capacidade de Inovação em Marketing e Desempenho Organizacional apresenta  $p > 0,05$ ); Desempenho Financeiro apresenta  $\beta = -0,167$  e  $p = 0,011$ ).

O Comprometimento com Recursos tem influência positiva e significativa tanto no Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,278$ ,  $p = 0,000$ ), quanto no Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,312$ ,  $p = 0,000$ ).

A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing foi revalidada com três dimensões na análise fatorial exploratória. A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativas a Agregar valor tem influência significativa e positiva na Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,221$ ,  $p = 0,000$ ). A Ênfase em Ativos e Capacidades relativas ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços tem influência significativa e positiva no Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,224$ ,  $p = 0,02$ ) e influência significativa e negativa com a Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = -0,113$ ,  $p = 0,000$ ). E a Ênfase em Ativos e Capacidades relativos a Preços Baixos não têm influência significativa com nenhum dos Resultados Organizacionais ( $p < 0,05$ ).

A Decisão de Inovar em Marketing com o empreendimento em atividades visando melhorias nas práticas de marketing tem influência significativa e positiva na Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,161$ ,  $p = 0,000$ ).

A Decisão de Inovar em Marketing com o empreendimento em atividades visando mudanças nas práticas de marketing tem influência significativa e positiva na Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,488$ ,  $p = 0,000$ ), e no Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,388$ ,  $p = 0,000$ ) e com o Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,244$ ,  $p = 0,000$ ).

As Fontes de Inovações em Marketing têm influência significativa e positiva tanto na Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,323$ ,  $p = 0,000$ ), quanto no Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,325$ ,  $p = 0,000$ ).

- c) Analisar a relação da Capacidade de Inovação em Marketing com o Desempenho Organizacional (Desempenho de Mercado e Financeiro).

Há uma relação significativa, forte e positiva entre a Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho de Mercado ( $r = 0,713$ ,  $p < 0,01$ ). Também há uma relação significativa, forte e positiva entre a Capacidade de Inovação em Marketing e o Desempenho Financeiro ( $r = 0,659$ ,  $p < 0,01$ ).

- d) Analisar o papel moderador da Inovatividade Organizacional sobre os resultados organizacionais.

As empresas com alta inovatividade organizacional, dadas as suas características sobre as demais variáveis independentes nos modelos, têm maiores resultados relacionados a Capacidade de Inovação em Marketing ( $\beta = 0,099$ ), Desempenho de Mercado ( $\beta = 0,184$ ) e Desempenho Financeiro ( $\beta = 0,207$ ) do que as empresas com baixa inovatividade.

Porém, a inovatividade organizacional modera somente algumas das relações entre os elementos do processo de estratégia de marketing e os resultados organizacionais. A inovatividade organizacional é relevante para intensificar a capacidade de inovação em marketing resultante da ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor, da decisão de inovar visando melhorias e visando mudanças, e também das fontes de inovações. Sendo que atua como um moderador puro na primeira relação e moderador homologizer nas demais.

A inovatividade organizacional é relevante para intensificar o desempenho de mercado resultante da decisão de mudar visando mudanças, atuando como um moderador puro.

A inovatividade organizacional é relevante para intensificar o desempenho financeiro resultante do comprometimento de recursos, da decisão de inovar visando mudanças e das fontes de inovações, atuando como um moderador homólogo.

### 5.1.2 Contribuições teóricas

A principal contribuição deste estudo está na integração de dois enfoques que estão relacionados ao desempenho organizacional, apresentando como a abordagem sobre o processo de estratégia de marketing e a abordagem sobre a inovação podem trabalhar conjuntamente para gerar um desempenho organizacional superior. Com motivação nos estudos de Menon *et al.* (1999) e Hurley e Hult (1998), fez-se uma revisão dos principais modelos de formulação e implementação de estratégia de marketing e da inovação no âmbito da empresa. Com isso, foi possível identificar variáveis importantes para compor os modelos e formular hipóteses de pesquisa.

Os resultados deste estudo vão além dos achados de Hurley e Hult (1998) de que a inovatividade organizacional leva a capacidade de inovação, os próprios pesquisadores afirmam da existência de outros fatores, até então desconhecidos, que também são determinantes da capacidade de inovação.

Primeiro, o estudo mostra que o processo de estratégia de marketing com a inserção de variáveis referentes à inovação é um determinante da Capacidade de inovação. Para isso, são consideradas no modelo as três variáveis do construto do processo de estratégia de marketing relacionadas diretamente com o desempenho organizacional e indiretamente com a inovatividade organizacional: a Abrangência da Estratégia, o Comprometimento de Recursos e a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing (MENON *et al.*, 1999). Junto a essas estão inseridas as variáveis referentes à inovação: Decisão de Inovar em Marketing (KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004) e as Fontes de Inovação em Marketing (HASHI; STOJCIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012, VARADARAJAN, 2010). Os resultados mostram que com exceção da Abrangência da Estratégia e da dimensão Preço Baixo da Ênfase em Ativos e Capacidades de

Marketing, todas as demais variáveis são determinantes da Capacidade de Inovação em Marketing.

Segundo aspecto: embora Hurley e Hult (1998) advoguem que a Capacidade de Inovação é importante para o Desempenho Organizacional, no seu estudo eles não operacionalizam esta relação. Em estudos mais recentes, Gunday *et al.* (2011) e O'Cass e Ngo (2011) confirmam empiricamente esta relação. Os resultados deste estudo mostram mais especificamente que a Capacidade de Inovação em Marketing está associada ao Desempenho de Mercado e ao Desempenho Financeiro.

Terceiro ponto: os resultados deste estudo mostram que em empresas com alta inovatividade organizacional há uma Capacidade de Inovação em Marketing superior que em empresas com baixa inovatividade organizacional. O que também ocorre com o Desempenho de mercado e financeiro. Desta forma fica evidente nos resultados que a inovatividade funciona como uma catalizador da efetividade do processo de estratégia de marketing, com o incremento da Capacidade de Inovação em Marketing e os demais resultados. Porém, a inovatividade organizacional modera somente algumas das relações entre os elementos do processo de estratégia de marketing e os resultados organizacionais. A inovatividade organizacional é um moderador puro da relação entre a ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor; quase moderador da relação entre a decisão de mudar visando mudanças e o desempenho de mercado; e moderador homologizer da relação entre a decisão de inovar visando melhorias e visando mudanças, e também das fontes de inovações com a capacidade de inovação em marketing; e também moderador homologizer da relação entre o comprometimento de recursos, da decisão de inovar visando mudanças e das fontes de inovações com o desempenho financeiro.

Outra contribuição abrange os construtos utilizados. A primeira contribuição se refere ao papel representado pelo construto. Se há uma divergência sobre o papel da Inovatividade Organizacional, considerada antecedente do processo de estratégia de marketing, com relação indireta com o Desempenho Organizacional (MENON *et al.*, 1999; TOALDO *et al.*, 2008; TOALDO, 2013), ou com relação direta com a Capacidade de Inovação (HURLEY; HULT, 1998) e com o Desempenho de Mercado (CALANTONE *et al.*, 2002), ela pode ser em função do construto utilizado que contempla somente aspecto cultural da inovatividade (nos dois primeiros casos) e ou contempla também aspectos comportamentais da inovatividade organizacional.



O presente estudo adotou o construto de Calantone *et al.* (2002), e então é confirmado o papel moderador da inovatividade organizacional sobre os Resultados Organizacionais (papel ainda não questionado para esta variável).

A segunda contribuição abrange especialmente a revalidação de três construtos que compõem o Processo de Estratégia de Marketing. Um deles é o construto Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing (MENON *et al.*, 1999), originalmente validado com uma única dimensão, é revalidado neste estudo com três fatores na análise fatorial exploratória: Valor Agregado, Desenvolvimento de Produto e Serviços e Preços Baixos, dentre os quais dois estão associados aos Resultados Organizacionais: A ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativos a Valor Agregado está associado à Capacidade de Inovação em Marketing, a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing relativos ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços está associado ao Desempenho de Mercado. O interessante em uma revalidação diferente da original é que gera novas perspectivas teóricas, com a possibilidade de desenvolver estudos a partir do desmembramento do construto. No estudo de Morgan *et al.* (2009, p. 290) diferentes tipos de capacidades de marketing apresentam diferentes efeitos sobre o desempenho financeiro, ao avaliarem o efeito das capacidades de marketing, a relação foi relação marginal.

Os outros dois construtos, validados originalmente em estudos sobre a inovação, foram revalidados nesse estudo de forma a tratar especificamente de inovação no âmbito do processo de estratégia de marketing: as Fontes de Inovações em Marketing (HASHI; STOJCIC, 2013; ZEMPLINEROVÁ; HROMÁDKOVÁ, 2012, VARADARAJAN, 2010) e a Decisão de Inovar em Marketing (KYRIAKOPOULOS; MOORMAN, 2004). As Fontes de Inovações em Marketing são revalidadas sem alterações e mostram associação positiva com a Capacidade de Inovação em Marketing e com o Desempenho Financeiro. A Decisão de Inovar em Marketing é revalidada com dois fatores conforme originalmente proposto, com pequenas reduções nas quantidades de indicadores, sendo que o fator Decisão de Inovar visando melhorias mostra associação positiva com a Capacidade de Inovação em Marketing; e o outro fator, a Decisão de Inovar visando Mudanças, mostra associação positiva com os três Resultados Organizacionais.

Por fim, no conjunto este estudo contribui com a teoria na medida em que insere e revalida construtos referentes à inovação no processo de estratégia de marketing, nos resultados e moderando estes.

### 5.1.3 Contribuições gerenciais

De acordo com os resultados encontrados no presente estudo, embora sejam reconhecidas as limitações quando a incapacidade de generalização dos resultados, cabe algumas reflexões sobre orientações gerenciais no contexto industrial.

Para manter e conquistar clientes é importante que a organização não negligencie novas maneiras de fazer as coisas (KLOTTER *et al.*, 1999). Mas há uma ambiguidade na inovação: é ao mesmo tempo uma oportunidade e um risco (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999). Uma opção para aumentar as oportunidades e diminuir os riscos associadas à inovação é abordá-la no contexto do processo de estratégia de marketing. Primeiro, porque trata de uma mudança que envolve planejamento (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001), segundo porque algumas das atividades, processos e rotinas envolvidos no *design* e execução de planos de marketing (MENON *et al.*, 1999), ou seja elementos, podem ser importantes para o sucesso da inovação.

Os resultados deste estudo apontam que o processo de estratégia de marketing resulta na capacidade de inovação em marketing, e ambos estão associados com o desempenho organizacional. Em um ambiente de alta inovatividade organizacional os resultados são maiores.

Em outras palavras, o processo de estratégia de marketing resulta na efetiva implementação de novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo *design* de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing. E que a inovação em marketing é importante tanto para o desempenho financeiro (lucro), quanto para o desempenho de mercado (manter e atrair clientes). Uma condição que incrementa os resultados é um ambiente organizacional que adota frequentemente novas ideias, busca constantemente novas maneiras de fazer as coisas, tem métodos de operações criativos, é a primeira a introduzir novos produtos e serviços.

Para a efetiva capacidade de inovação, alguns elementos do processo de estratégia de marketing são importantes: a) Ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor; b) Decisão de inovar visando melhorias; c) Decisão de inovar visando mudanças; d) Fontes de Inovação em Marketing.

A ênfase em ativos e capacidades de marketing relativas a agregar valor é importante porque têm o propósito de entregar produtos e serviços de forma superior (WEERAWARDENA, 2003) por meio do uso de recursos abrangentes de atendimento ao cliente, construção da imagem da marca, de forte influência sobre os canais de distribuição, do foco em mercados específicos, da promoção com gastos em publicidade acima da média, da inserção de produtos em segmentos de mercado com preços mais elevados e da inovação nas técnicas de marketing.

A decisão de inovar visando melhorias e/ou mudanças nas práticas pré-existentes, é importante porque especifica o empreendimento nas atividades de marketing que são relevantes para participar no mercado (VARADARAJAN, 2010). A melhoria é incremental, com a manutenção daquilo que a empresa já havia feito com algumas alterações abrangendo o público alvo e segmentação, posicionamento e diferenciação de produto, distribuição dos produtos, *design* do produto, qualidade do produto/linha de produto, e marca. A mudança é radical, quem implica em trocar por algo novo, ou iniciar algo novo, que nunca tenha sido feito pela empresa, abrangendo público alvo e segmentação, posicionamento e a diferenciação de produto, distribuição de produtos, *design* de produto, qualidade do produto/ linha de produto, promoção e marca. A decisão de inovar mais radical, visando mudanças, tem impacto também no desempenho de mercado e no desempenho financeiro.

As fontes de inovações em marketing são importantes porque reduzem as incertezas (BOLY *et al.*, 2003) e muitas vezes são portadoras das oportunidades (DRUCKER, 1985). São as informações procedentes das interfaces internas da estratégia de marketing: pesquisa e desenvolvimento de produto, produção, consumidor; e as procedentes das interfaces da estratégia de marketing com o mercado: alianças estratégicas de marketing, concorrentes, fornecedores e membros do canal. As fontes de inovações em marketing têm impacto também no Desempenho Financeiro.

Adicionalmente, o processo de estratégia de marketing não pode ser bem sucedido se os recursos adequados não estão devidamente comprometidos com os resultados (RAMANUJAM *et al.* 1986; MENON *et al.*, 1999). Tanto os recursos tangíveis (equipe e gerentes), quanto os intangíveis (tempo gasto) comprometidos com o desenvolvimento e execução da estratégia de marketing são importantes para o desempenho financeiro e para o desempenho de mercado.

Ações para incrementar os elementos do processo de estratégia de marketing e a inovatividade organizacional podem ser justificadas à luz dos aumentos correspondentes nos resultados.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Estabelecer que apenas as variáveis estudadas têm influência sobre os resultados organizacionais seria uma incompreensão da complexidade organizacional e até dos resultados apresentados nos modelos. Assim, essas variáveis são melhor vistas como representativas do processo de estratégia de marketing e da característica organizacional que contribuem para os resultados organizacionais.

Considerando os três primeiros modelos (TABELA 41), o próprio índice de ajustamento do modelo ( $R^2$  Ajustado) indica que para todos eles há outras variáveis que ainda poderiam ser consideradas para explicar as variações nos resultados organizacionais. No primeiro modelo, a Capacidade de Inovação em Marketing é explicada por cinco variáveis independentes ( $R^2$  Ajustado = 75,7%), no segundo modelo, o Desempenho de Mercado é explicado por três variáveis ( $R^2$  Ajustado = 67,2%), no terceiro modelo, o Desempenho Financeiro é explicado por três variáveis ( $R^2$  Ajustado = 0,567). Uma sugestão é a replicação do estudo no mesmo setor, porém em outra localização, para verificar se os resultados podem ser atribuídos ao setor em geral, independente de características regionais.

Uma das limitações do estudo foi a utilização parcial das variáveis que compõem o construto para o processo de estratégia de marketing proposto por Menon *et al.* (1999). A decisão sob o desmembramento do construto foi em função de trabalhar com um instrumento de coleta enxuto, visando a confiabilidade das respostas. O critério para seleção das variáveis foi utilizar as variáveis com relações significantes e positivas tanto com a inovatividade organizacional, quanto com o desempenho organizacional. Um sugestão de estudo é utilização do construto integral para testar a relação somente com a Capacidade de Inovação em Marketing.

Outra limitação foi devida ao tamanho mínimo da amostra para proceder cada teste estatístico. Embora houvesse uma tentativa de censo, a amostra foi por

adesão, de forma que foram consideradas conjuntamente empresas de micro, pequeno e médio porte. Uma sugestão é coletar amostra maior para cada porte de empresa, testando o modelo para amostras independentes e verificando a atuação do porte da empresa nos resultados apontados.

Para rodar os modelos foram considerados a média de cada dimensão resultante das análises fatoriais para cada construto. Uma sugestão é desenvolver estudos mais específicos, testando individualmente os itens de cada construto com os resultados organizacionais. Por exemplo, buscando responder quais dos itens do construto Fontes de Inovação são melhores preditoras da Capacidade de Inovação em Marketing.

A análise fatorial exploratória revalidou a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing com três fatores. É uma oportunidade para usar o construto de forma desmembrada para compor outros modelos.

O estudo avaliou somente a Capacidade de Inovar em Marketing, porém efetiva implementação da estratégia de marketing pode ter como resultados inovações que vão além dessa área, podem refletir em inovações em produto, processo e organizacional. Seria interessante avaliar a relação do processo de estratégia de marketing também com as demais capacidades de inovação.

## REFERÊNCIAS

ABDI. Estudo Prospectivo Setorial - Têxtil e Confecção. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**, 2010.

ABIT. Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção 2015 a 2018. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil e da Confecção**, 2015.

ALLEN, T. J.; HYMAN, D. B.; PINCKNEY, D. L. Transferring Technology to the Small Manufacturing Firm: A study of Technology Transger in Three Countries. **Working paper of Alfred P. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology**.1982.

AMARA, N.; LANDRY, R.; BECHEIKH, N.; OUIOMET, M. Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. **Technovation**, v. 28, n. 7, p. 450–463, 2008.

AMBLER, T.; KOKKINARI, G.; PUNTONI, S. Assessing Marketing Performance : Reasons for Metrics Selection. **Journal of Marketing Management**, , n. 20, p. 575–498, 2004.

ASHILL, N. J.; FREDERIKSON, M.; DAVIES, J. Strategic marketing planning: a grounded investigation. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 430–460, 2003.

ATUAHENE-GIMA, K. Market Orientation and Innovation. **Journal of Business Research**, v. 2963, n. 35, p. 93–103, 1990.

ATUAHENE-GIMA, K.; MURRAY, J. Y. Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. **Jounarl of Marketing**, v. 68, n. October, p. 33–46, 2004.

BOLY, V.; MOREL, L.; RENAUD, J. Towards a Constructivist Approach of Technological Innovation Management. **The International Handbook on Innovation**. p.790–803, 2003. Elsevier Science Ltd.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002.

CAMARA, M. RE. G. DA; SOUZA, L. G. A. DE; OLIVEIRA, M. A. DE. O corredor da moda do Norte-Noroeste do Paraná à luz dos arranjos produtivos locais. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 110, p. 33–68, 2006.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HULBERT, J. M. **Corporate Strategic Planning**. New York: Columbia University Press, 1988.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; LEHMANN, D. R.; HULBERT, J. M. profiles of product innovations among large U.S. Manufacturers. **Management Science**, v. 38, n. 2, p. 157–170, 1992.

CAVUSGIL, S. T.; CALANTONE, R. J. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 1, p. 6–21, 2003.

CAVUSGIL, S. T.; CALANTONE, R. J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. , 2003.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Second Edition. Sillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

CORREA, D. K. DE A.; LUCE, F. B. Cultura Organizacional e Estratégias de Marketing: Desenvolvimento de um Modelo e de Proposições de Pesquisa para a Implementação dos Esforços de Marketing. XXIX Encontro do ANPAD, 2005. **Anais...** p.1-16. Anais do XXIX EnANPAD.

CRÉPON, B.; DUGUET, E.; MAIRESSE, J. **Research, innovation, and productivity: an econometric analysis at the firm level**. 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, p. 213–232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture , Customer Orientation , and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. January, p. 23–27, 1993.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development Theory and Applications**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2003.

DOYLE, P.; BRIDGEWATER, S. Marketing and innovation. **Innovation in Marketing**. p.1–16, 1998.

DRUCKER, P. F. The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, p. 5–11, 1985.

DU, J.; LOVE, J. H.; ROPER, S. The innovation decision: An economic analysis. **Technovation**, v. 27, n. 12, p. 766–773, 2007.

EISENHARDT, K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In: J. Fagerberg; D. C. Mowery; R. R. Nelson. (Eds.); **The Oxford Handbook of Innovation**. p.1–26, 2004. Oxford Handbooks.

FAN, P. Catching up through developing innovation capability: evidence from China's telecom-equipment industry. **Technovation**, v. 26, n. 3, p. 359–368, 2006..

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing Strategy**. 5<sup>a</sup> ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2011.

FIEP. **Cadastro da Indústrias 2014 - Paraná**. 16<sup>a</sup> ed. Curitiba-PR: Federação das Indústrias do Paraná, 2014.

FIFIELD, P. **Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Marketes**. 3<sup>a</sup> ed. 2007.

FREDRICKSON, J. W. Strategic Process Research: Questions and Recommendations. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 4, p. 567–757, 1983.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1971, p. 399–423, 1984.

GAMA, A. P. DA. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 7, p. 643–661, 2011.

GOLDSMITH, R. E.; FOXALL, G. R. The Measurement of Innovativeness. **The International Handbook on Innovation**. p.321–330, 2003. Elsevier Science Ltd.

GRIFFITH, D. A.; YALCINKAYA, G.; RUBERA, G. Country-Level Performance of New Experience Products in a Global Rollout: The Moderating Effects of Economic Wealth and National Culture. *Journal of International Marketing*, v. 22, n. 4, p. 1–20, 2014.

GRISSEMAN, U.; PLANK, A.; BRUNNER-SPERDIN, A. Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 33, p. 347–356, 2013.

GROSSMAN, A.-M. Knowledge Sources for Innovation and Formal Standardization. DRUID Academy Conference in Rebild. **Anais...** . p.1–20, 2014. Aalborg, Denmark.



GUAN, J. C.; YAM, R. C. M.; MOK, C. K.; MA, N. A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. **European Journal of Operational Research**, v. 170, n. 3, p. 971–986, 2006.

GUAN, J.; MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737–747, 2003.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011. Elsevier.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª edição ed. Bookman, 2005.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link ? **Journal of Marketing**, v. 62, n. October, p. 30–45, 1998.

HASHI, I.; STOJCIC, N. The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. **Research Policy**, v. 42, p. 14, 2012.

HASHI, I.; STOJCIC, N. The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. **Research Policy**, v. 42, p. 353–366, 2013.

HASHI, I.; STOJČIĆ, N. The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4. **Research Policy**, v. 42, n. 2, p. 353–366, 2013. HIPPEL, E. VON. **The Sources of Innovation**. 1988.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014. Elsevier Inc.

HOLLENSTEIN, H. A composite indicator of a firm's innovativeness. An empirical analysis based on survey data for Swiss manufacturing. **Research Policy**, v. 25, p. 633–645, 1996.

HORTINHA, P.; LAGES, C.; LAGES, L. F. The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: and Export Performance. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 3, p. 36–58, 2011.

HUNT, S. D.; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 1, p. 5–22, 2004.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. July, p. 42–54, 1998.

HURT, H. T.; JOSEPH, K.; COOK, C. D. Scales for The Measurement of Innovativeness. **Human Communication Research**, v. 4, n. 1, p. 58–65, 1977.

HURT, H. T.; TEIGEN, C. W. The development of a measure of perceived organizational innovativeness. In: B. R. Ruben (Ed.); **Communication Yearbook I**. v. 1, p.377–385, 1977. New Brunswick, NJ: Transaction Books.

INZELT, A. Innovation Process in Hungary. In: L. V. Shavinina (Ed.); **The International Handbook on Innovation**. p.859–872, 2003. Elsevier Science Ltd.

IPARDS. APLS do Estado do Paraná - APL de confecção do município de Maringá. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. 2006.

JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions? A model of process. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 5/6, p. 659–674, 2004.

LACCHI, T.; BIÉGAS, S.; VIEIRA, A. M. Tecnologia da modelagem na indústria da confecção: abordagem de ensino e prática. Revista Tecnológica, **Edição especial SIMEPRO 2013**, p. 13–23, 2013.

KESKIN, H. Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 396–417, 2006.

KIRTON, M. Adaptors and Innovators : A Description and Measure. **Jounarl of Applied Psychology**, v. 61, n. 5, p. 622–629, 1976.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. **Principles of Marketing**. Prentice Hall Europe, 1999.

KYRIAKOPOULOS, K.; MOORMAN, C. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 3, p. 219–240, 2004.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? **Research Policy**, v. 33, n. 8, p. 1201–1215, 2004.

LE, S. A.; WALTERS, B.; KROLL, M. The moderating effects of external monitors on the relationship between R&D spending and firm performance. *Journal of Business Research*, v. 59, p. 278–287, 2006.

LEE, S.; YOON, S.; KIM, S.; KANG, J. The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 14, n. 3, p. 245–261, 2006.

LEMOES, M. B.; GONÇALVES, E.; DOMINGUES, E. P.; AMARAL, P. V.; RUIZ, R. M. Estudos Setoriais de Inovação: Indústria Têxtil e de Vestuário. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**, 2009.

LOOF, H.; HESHMATI, A. **In the Relationship Between Innovation and Performance: A Sentitive Analysis**. 2002.

LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646–672, 2006.

MAIRESSE, J.; MOHNEN, P. Accounting for Innovation and Measuring Innovativeness : An Illustrative Framework and an Application. **The American Economic Review**, v. 92, n. 2, p. 226–230, 2002.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A.; GAMERO, J.; TAMAYO, J. A. Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). **Technovation**, v. 31, n. 9, p. 459–475, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1998, v2.

MCKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R.; VASSAR, J. A taxonomy of marketing planning styles. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, n. 2, p. 131–141, 1990.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. **Journal of marketing**, v. 68, n. April, p. 18–40, 1999.

MENON, A.; BHRARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. **Journal of marketing**, v. 63, n. Abril, p. 18–40, 1999.

MENON, A.; VARADARAJAN, R. A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. **Journal of Mareting**, v. 56, n. October, p. 53–71, 1992.

MIOTTI, L.; SACHWALD, F. Co-operative R&D: Why and with whom? **Research Policy**, v. 32, n. 8, p. 1481–1499, 2003.

MOORMAN, C.; RUST, R. T. The Role of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, n. Special, p. 180–197, 1999.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A.; PIERCY, N. F. Interactions Between Marketing and Quality at the SBU Level: Influences and Outcomes. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 3, p. 190–208, 1998.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284–293, 2009. Elsevier B.V.

NAIDOO, V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1311–1320, 2010. Elsevier Inc.

NAIDOO, V.; WU, T. Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. **Jounarl of Marketing Management**, v. 27, n. October, p. 1117–1141, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **The Journal of Product Innovation Management**, , n. 21, p. 334–347, 2004.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. R. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. October, p. 57–73, 1999.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1319–1329, 2011a. Elsevier Inc.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1319–1329, 2011b. Elsevier Inc.

O'SULLIVAN, D.; DOOLEY, L. Defining Innovation. In: D. O'Sullivan; L. Dooley (Eds.); **Applying Innovation**. p.3–32, 2008. SAGE Publications, Inc.

OECD, O. FOR E. C. AND D. S. O. OF T. E. **Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Tenhnological Activities**. 3<sup>a</sup> ed. Paris, France, 2005.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, v. 48, p. 47–54, 2005a.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. July, p. 49–65, 2005b.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**. Australia: Allen & Unwin, 2005.

RAMANUJAM, V.; VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: a Discriminant Analysis Approach. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 347–372, 1986.

REICHSTEIN, T.; SALTER, A. J.; GANN, D. M. Break on Through: Sources and Determinants of Product and Process Innovation among UK Construction Firms. **Industry & Innovation**, v. 15, n. 6, p. 601–625, 2008.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 65–75, 2010. Elsevier.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMIJN, H.; ALBALADEJO, M. Determinantes of innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England. **Research Policy**, , n. 31, p. 1053–1067, 2002.

SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 50–69, 2001.

SASHITTAL, H. C.; WILEMON, D. Implementation in Small and Midsized Industrial Firms. **Industrial Marketing Management**, , n. 25, p. 67–78, 1996.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 1964.

SEBRAE. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas. **Observatório SEBRAE**, p. 84, 2005.

SHARMA, S.; DURAND, R. M.; GUR-ARIE, O. Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, v. XVIII, n. August, p. 291–300, 1981.

SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 551–559, 2010a. Elsevier Inc.

SLATER, S. F.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. **Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness**. Elsevier B.V., 2010b.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469–479, 2010.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; REDDY, V. K. Strategy-Based Performance Measurement. **Business Horizons**, p. 37–44, 1997.

SOUITARIS, V. Determinants of Technological Innovation: Current Research Trends and Future. **The International Handbook on Innovation**. p.513–528, 2003. Elsevier Science Ltd.

SVETINA, A. C.; PRODAN, I. How Internal and External Sources of Knowledge Contribute to Firms's Innovation Performance. **Managing Global Transitions**, v. 6, n. 3, p. 277–299, 2008.

TAMAYO-TORRES, I.; RUIZ-MORENO, A.; VERDÚ, A. J. The moderating effect of innovative capacity on the relationship between real options and strategic flexibility. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 7, p. 1120–1127, 2010.

THEOHARAKIS, V.; HOOLEY, G. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, n. 1, p. 69–79, 2008.

THOMAZ, L. J.; MATOSHIMA, M.; BASSO, J. P. M.; PIZO, C. A. Comportamentos das empresas: arranjo produtivo local de confecção em Maringá. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...**, 2013.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Third Edit ed. John Wiley & Sons, Ltd, 2005.

TIDD, J.; TREWHELLA, M. J. Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning. **R & D Management**, v. 27, n. 4, p. 359–375, 1997.

TOALDO, A. M. M.; BIÉGAS, S.; SEMPREBOM, E.; VIVAN, L. A.; MARCHETTI, R. Z. Formulação e implementação da estratégia de marketing : produção científica brasileira – 2001 a 2010. **REBRAE: Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 3, p. 305–317, 2013.

TOALDO, A. M. M.; DIDONET, S. R.; LUCE, F. B. The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. **Latin American Business Review**, v. 14, p. 251–269, 2013.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Formulação da Estratégia de marketing: A Construção de um Modelo Teórico. Encontro de Marketing da ANPAD. **Anais...** . p.1–16, 2004. Porto Alegre: Anais do I EMA.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 25–35, 2006.

TROTT, P. Innovation and Market Research. **The International Handbook on Innovation**. p.835–844, 2003. Elsevier Science Ltd.

TROTT, P. Innovation management: an introduction. **Innovation Management and New Product Development**. 5<sup>a</sup> ed., p.2–44, 2011. Person - Prentice Hall.

TSAL, K.-H.; YANG, S.-Y. Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1279–1294, 2013. Elsevier Inc.

UN, C. A.; CUERVO-CAZURRA, A.; ASAKAWA, K. R&D Collaborations and Product Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 5, p. 673–689, 2010.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120–143, 1999.

VARADARAJAN, R. Fortune at the bottom of the innovation pyramid: The strategic logic of incremental innovations. **Business Horizons**, v. 52, n. 1, p. 21–29, 2009.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 2010.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. January, p. 80–94, 2005.

WALKER, O. C. J.; RUEKERT, R. W. Marketing's Role in the Implementation os Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. July, p. 15–33, 1987.

WARNER, R. M. Moderation: Tests for interaction in multiple regression. *Applied Statistics From Bivariate Through Multivariate Techniques*. v. 2, p.611–644, 2013. SAGE Publications, Inc.

WEBSTER, F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. October, p. 1–17, 1992.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.

WENSLEY, R. The basics of marketing strategy. **Marketing Strategy**. 6<sup>a</sup> edition ed., p.55–80, 2008. Burtterworth-Heinemann Elsevier.

WEST, M. A.; ANDERSON, N. R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 6, p. 680–693, 1996.

WILSON, A. Marketing research. In: M. J. Baker; S. J. Hart (Eds.); **The Marketing Book**. 6<sup>a</sup> ed., p.140–155, 2008. Burtterworth-Heinemann Elsevier.

WILSON, R. M. S.; GILLIGAN, C. **Strategic Marketing Management: Planning, Implementation & Control**. 3<sup>a</sup> ed. Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovation and Organizations**. New York: John Wiley and Sons, 1973.

ZEMPLINEROVÁ, A.; HROMÁDKOVÁ, E. Determinants of firm's innovation. **Prague Economic Papers**, , n. 4, p. 487–503, 2012.



## APÊNDICES

APÊNDICE A - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (1ª	
PAGINA) .....	170
APÊNDICE B - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (2ª	
PAGINA) .....	171
APÊNDICE C - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (3ª	
PAGINA) .....	172
APÊNDICE D - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (4ª	
PAGINA) .....	173



## APÊNDICE B - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (2ª PAGINA)

ESTRATÉGIA DE MARKETING										
Ao responder este questionário: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pense no contexto do produto, ou linha de produto mais importante para a sua empresa.</b></li> <li><b>Considere o decorrer das atividades da empresa para oferta desta linha de produto no mercado.</b></li> </ul>										
<b>20. ABRANGÊNCIA DE OPÇÕES</b> Marque o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre <b>1 = Discordo Totalmente</b> a <b>10 = Concordo Totalmente</b> .										
<b>Durante o desenvolvimento e execução das atividades da empresa para a oferta da linha de produto para o mercado:</b>										
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente					
Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher a estratégia que foi executada.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas possibilidades de eventos futuros.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
<b>21. COMPROMETIMENTO DE RECURSOS</b> Marque o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre <b>1 = Discordo Totalmente</b> a <b>10 = Concordo Totalmente</b> .										
<b>Durante a execução das atividades da empresa para a oferta da linha de produto para o mercado:</b>										
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente					
O número de pessoas trabalhando na execução das atividades foi considerado suficiente.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Recursos adequados foram alocados para a execução das atividades.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
O tempo que os gerentes trabalharam acompanhando a execução das atividades foi considerado suficiente.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
<b>22. ÊNFASE EM ATIVOS E CAPACIDADES DE MARKETING</b> Marque o grau de ênfase, variando entre <b>1 = Nenhuma ênfase</b> a <b>10 = Ênfase Total</b> .										
<b>Até que ponto foi enfatizado em nossa empresa:</b>										
	Nenhuma ênfase		Baixa ênfase		Média ênfase		Alta ênfase		Ênfase Total	
Preços abaixo do concorrente.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Desenvolvimento de produtos realmente novos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Ampla gama de produtos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Recursos abrangentes de atendimento ao cliente.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Construção da imagem da marca.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos existentes na nossa empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Produtos e serviços de qualidade superior.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Forte influência sobre os canais de distribuição.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Foco em mercados geográficos específicos	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Promoção, com gastos em publicidade acima da média.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Inserção de produtos em segmentos de mercado com preços mais elevados.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Inserção de produtos em segmentos de mercados com preços mais baixos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Inovação em técnicas de marketing.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

## APÊNDICE C - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (3ª PAGINA)

INOVAÇÃO EM MARKETING
Ao responder este questionário: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Pense no contexto do produto, ou linha de produto mais importante para a sua empresa.</b></li> <li><b>Considere o decorrer das atividades da empresa para oferta desta linha de produto no mercado.</b></li> </ul>

23. DECISÃO DE INOVAR EM MARKETING: MELHORAR Marque o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre 1 = <b>Discordo Totalmente</b> a 10 = <b>Concordo Totalmente</b> .										
<b>As decisões tomadas tiveram como finalidade MELHORAR* as seguintes atividades relacionadas à oferta da linha de produto para o mercado:</b>										
<i>*Melhorar = Manter com alterações aquilo que a empresa já havia feito.</i>										
	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A distribuição dos produtos (pontos de venda, representantes de vendas).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Design de produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marca.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Público alvo e Segmentação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posicionamento e diferenciação de produtos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promoção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade do produto/ linha de produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24. DECISÃO DE INOVAR EM MARKETING: MUDAR Marque o seu grau de concordância com as afirmações, variando entre 1 = <b>Discordo Totalmente</b> a 10 = <b>Concordo Totalmente</b> .										
<b>As decisões tomadas tiveram como finalidade MUDAR* as seguintes atividades relacionadas à oferta da linha de produto para o mercado:</b>										
<i>*Mudar = Trocar por algo novo, ou iniciar algo novo, que nunca tenha sido feito pela empresa.</i>										
	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A distribuição dos produtos (pontos de vendas, representantes de vendas).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Design de produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marca.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Público alvo e Segmentação.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Posicionamento e diferenciação de produtos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promoção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade do produto/ linha de produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25. FONTES DE INFORMAÇÕES PARA INOVAÇÕES EM MARKETING Marque o grau de importância, variando entre 1 = <b>Nenhuma importância</b> a 10 = <b>Essencial</b> .										
<b>Qual foi a importância das seguintes procedências de informações para as inovações relacionadas à oferta da linha de produto para o mercado?</b>										
	Nenhuma importância		Baixa importância		Média importância		Alta importância		Essencial	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alianças estratégicas de marketing.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consumidores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fornecedores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Membros do canal de distribuição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pesquisa e Desenvolvimento de Produto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produção.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## APÊNDICE D - INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS (4ª PAGINA)

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS										
<b>26. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING</b>										
<b>O que foi efetivamente implementado na sua empresa nos últimos 2 anos?</b>										
	Não implementadas		Em fase inicial		Parcialmente implementadas		Em fase final		Totalmente Implementadas	
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Novas técnicas de promoção de produtos empregados para a promoção dos produtos atuais e / ou novos.										
Novos canais de distribuição, sem alterar os processos logísticos relacionados com a entrega do produto.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Novas técnicas de preços de produtos empregados para a precificação dos produtos atuais e / ou novos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Novos desenhos dos produtos atuais e / ou através de novas alterações, tais como na aparência, embalagem, forma e volume sem alterar as suas características técnicas e funcionais básicos.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Novas atividades gerais de gestão de marketing.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
<b>27. DESEMPENHO</b>										
<b>Como foram os resultados nos últimos 2 anos:</b>										
<b>Desempenho financeiro:</b>	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente	
Fluxo de Caixa Geral.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Crescimento do fluxo de caixa.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Lucro geral.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Crescimento do lucro.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Venda geral.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Crescimento das vendas.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
<b>Desempenho de mercado:</b>	Péssimo		Ruim		Regular		Bom		Excelente	
Agregar valor aos clientes.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Atingir a satisfação dos clientes.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Atingir o crescimento desejado.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Atrair novos clientes.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Garantir a participação de mercado desejada.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
Manter clientes atuais.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩
<b>INFORMAÇÕES SOBRE O RESPONDENTE:</b>										
<b>28. Nome:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<b>32. Cargo ocupado?</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<b>29. e-mail:</b>	<input style="width: 100%;" type="text"/>				<b>33. Participa da equipe de marketing de desenvolvimento e execução das estratégias de marketing na empresa?</b>	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não				
<b>30. Há quanto tempo trabalha na empresa:</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de 1 até 2 anos <input type="checkbox"/> Mais de 2 até 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 até 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos.				<b>34. Como a sua função está relacionada ao desenvolvimento e execução das estratégias de marketing da empresa?</b>	<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>				
<b>31. Gênero:</b>	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino									